

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**



**DIPLOMSKI RAD**

**ORGANIZACIJSKA KULTURA I UPRAVLJANJE**  
**PROMJENAMA U PODUZEĆU AUTO**  
**HRVATSKA PSC**

**Mentor:**

**izv.prof.dr.sc Talaja Anita**

**Student:**

**Matea Maretić**

**Split, rujan 2019.**

## SADRŽAJ :

UVOD .....	4
1.1.Problem istraživanja.....	4
1.2. Predmet istraživanja.....	5
1.3. Istraživačke hipoteze.....	5
1.4. Svrha i ciljevi istraživanja .....	6
1.5. Metode istraživanja.....	6
1.6. Doprinos istraživanju .....	7
1.7.Struktura diplomskog rada .....	8
2. ORGANIZACIJSKA KULTURA I UPRAVLJANJE PROMJENAMA.....	9
2.1.Organizacijska kultura .....	9
2.1.1.Elementi i funkcije organizacijske kulture.....	10
2.1.2.Oblikovanje organizacijske kulture .....	13
2.1.3.Vrste organizacijske kulture .....	14
2.1.4.Tipovi organizacijske kulture .....	15
2.1.5.Organizacijska klima.....	20
2.2.Upravljanje promjenama .....	22
2.2.1. Vrste organizacijskih promjena .....	23
2.2.2.Vanjski i unutarnji poticaj za upravljanje promjenama .....	25
2.2.3. Pristup upravljanja promjenama .....	26
2.2.4.Modeli upravljanja promjenama.....	28
2.3. Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene .....	32
2.3.1.Razlozi otpora na promjene .....	33
2.3.2.Organizacijska kultura kao čimbenik smanjivanje otpora na promjene .....	35

2.3.3.Utjecaj organizacijske kulture na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijske promjene .....	36
3.EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE I UPRAVLJANJA PROMJENAMA U PODUZEĆU AUTO HRVATSKA PSC .....	38
3.1.Opći podaci o poduzeću Auto Hrvatska PSC.....	38
3.1.1. Osnivanje poduzeća .....	39
3.2.Metodologija istraživanja .....	39
3.2.1.Obilježja zaposlenika .....	40
3.2.2.Organizacijska kultura u poduzeću Auto Hrvatska PSC.....	48
3.2.3.Upravljanje promjenama u poduzeću Auto Hrvatska P.S.C .....	54
3.2.4.Testiranje hipoteza .....	57
4. ZAKLJUČAK.....	64
SAŽETAK .....	67
SUMMARY .....	67
LITERATURA: .....	68
POPIS TABLICA: .....	70
POPIS SLIKA: .....	70
POPIS GRAFOVA: .....	71
PRILOZI .....	72

# UVOD

## 1.1.Problem istraživanja

Jedan od važnijih čimbenike poslovanja i razvoja neke gospodarske organizacije je organizacijska kultura.<sup>1</sup> „Kao što pojedinci imaju osobnost, tako je imaju i organizacije, što se odnosi na „karakterne crte“, koje se mogu okarakterizirati izrazima, poput: kruta, prijateljska, topla, inovativna ili konzervativna. One čine temeljna obilježja organizacijske kulture, koja omogućuje predviđanje i utjecaj na stavove i ponašanje ljudi i grupa/timova u organizaciji“..<sup>2</sup> Pojam organizacijska kultura ili kultura poduzeća predstavlja relativno trajan i specifičan sistem uvjerenja, osnovnih vrijednosti, običaja i normi koji određuju i usmjeravaju organizacijsko ponašanje, aktivnosti pojedinca i grupa koja ih sačinjavaju. Ona izražava specifičan stil života i ponašanja grupa unutar organizacije.<sup>3</sup> Organizacijska kultura usmjeravajući ponašanje zaposlenika u poduzeću na prihvaćanje običaja i zadanih norma ponašanja utječe na stvaranje organizacijske klime u poduzeću, ostvarenju vizije, misije i ciljeva.<sup>4</sup> Kultura predstavlja „mentalni model“ koji prikazuje način funkcioniranja organizacije, isprepletena je ciljevima i životnom filozofijom organizacije. Jedan od presudnih činitelja opstanka unutar organizacije je prilagođavanje i poznavanje kulture, ako se dobro poznaju elementi organizacijske kulture i ako su usklađeni sa vizijom, misijom i ciljevima tada se stvaraju preduvjeti za uspješno poslovanje.<sup>5</sup>

Upravljanje promjenama definiramo kao uvođenje novih postupaka ili tehnologija u organizaciju kako bi se uskladila s dinamičnim zahtjevima poslovnog okruženja.<sup>6</sup> U današnjem dinamičnom svijetu, promjene u poslovnom okruženju su tako brojne i učestale da ih je gotovo nemoguće pratiti. Menadžeri su svjesni da te promjene bitno utječu i na način kako treba voditi vlastito poslovanje, te su stoga pripravnici prilagoditi svoje poslovanje tim promjenama kako bi ostali konkurentni. Treba imati na umu da je proces promjene često vrlo zahtjevan, te da ga je potrebno provoditi sustavno i planski da bi se ostvarili željeni rezultati.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Žugaj M.,Bojanić-Glavica B.,Brčić R., : Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, Ekonomski vjesnik br. 1 i 2 (17): 17-30, 2004. str.17

<sup>2</sup> Robbins, D. (1999): Bourdieu and culture, Sage, London .Citirano prema: Alfiredić, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A.,: Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2014., str.87

<sup>3</sup> Žugaj M.,Bojanić-Glavica B.,Brčić R, Op.cit.str.18

<sup>4</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 46

<sup>5</sup> Alfiredić, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A.,: Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2014., str.87

<sup>6</sup> Perkov D.(2008): Upravljanje poslovnim promjenama, Experta, Zagreb, str.8

<sup>7</sup> Burnes, B.: Managing Change – A Strategic Approach to Organisational Dynamics, Pearson Education Limited, Harlow, 2004.,str.429

Organizacija je primorana neprestano surađivati i usklađivati se s okolinom. U početku je riječ o malim izmjenama perifernih dijelova sustava, međutim uslijed većih promjena ako organizacija inzistira samo na sitnim izmjenama dolazi do opadanja performansi i krizom. U tom slučaju potrebne su radikalnije promjene koje će rezultirati potpuno novim organizacijskim sustavom, strukturom, procesima, čak i novim organizacijskim identitetom koji se bolje uklapaju u novo okruženje. Moderan izazov s kojim se menadžeri susreću je stvoriti uvjete i sposobnost organizacije da provede promjene.“<sup>8</sup>

## **1.2. Predmet istraživanja**

Prethodno naveden problem određuje predmet istraživanja. U radu će se definirati pojmovi organizacijska kultura i upravljanje promjenama. Analizirat će se povezanost između organizacijske kulture i upravljanja promjenama, obilježja zaposlenika i njihovih stavova u procesu promjena.

U empirijskom dijelu rada ispitat će se postavljenje hipoteze na primjeru poduzeća Auto Hrvatska PSC. Istražit ćemo navedene probleme i pronaći odgovor na pitanja postoji li povezanost između organizacijske kulture i upravljanja promjenama i postoji li povezanost između obilježja zaposlenika stavova o uvođenju promjena.

## **1.3. Istraživačke hipoteze**

Sukladno navedenom problemu i predmetu istraživanja, u radu se postavljaju dvije hipoteze:

**H1: Postoji povezanost između organizacijske kulture i upravljanja promjenama u poduzeću**

U današnjoj dinamičnoj okolini u kojoj djeluju poslovne organizacije, jasno je kako je organizacijska promjena postala ključna za njihov opstanak. Čovjek je po prirodi biće koje ima tendenciju suprotstavljati se bilo kakvoj promjeni, posebno ako je riječ o velikim, radikalnim promjenama, voli sigurnost i rutinu. Kako bi se ljudski otpor sveo na minimum i postigla zainteresiranost i spremnost zaposlenika na promjenu, potrebno je utjecati na njihov stav, ponašanje i razmišljanje. Ključnu ulogu ima organizacijska kultura koja svojim

---

<sup>8</sup> Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina, Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru, str. 82.-83.

običajima, vrijednostima i normama oblikuje ponašanje i stav zaposlenika u organizaciji. Na taj način djeluje na spremnost zaposlenika na promjenu a time i njezinu uspješnu provedbu.<sup>9</sup>

## **H2: Postoji povezanost između obilježja zaposlenika i stavova o uvođenju promjena u poduzeću Auto Hrvatska PSC.**

Kroz ovu hipotezu utvrdit će se postoji li povezanost između obilježja zaposlenika i stavova o uvođenju promjena u poduzeću. U procesima promjena organizacije često podcjenjuju ulogu menadžera i osoblja. Nepravovremenom i nedostatnom komunikacijom rukovoditelji se udaljavaju od zaposlenika koji su najviše pogođeni promjenama.<sup>10</sup> Tijekom procesa uvođenja promjena, organizacije često ignoriraju činjenicu da su zaposlenici već zauzeti dnevnim zadacima te ako moraju mijenjati način rada i sistema koji koriste, zaposlenici će se opirati.<sup>11</sup>

### **1.4. Svrha i ciljevi istraživanja**

U skladu s navedenim problemom i predmetom istraživanja te postavljenim hipotezama, proizlaze ciljevi istraživanja. Cilj ovog rada je teorijski prikazati organizacijsku kulturu, njenu ulogu, funkcije, elemente i oblike. Teorijski definirati pojam upravljanja promjenama, vrste promjena, modele upravljanja promjenama. U empirijskom dijelu rada utvrditi povezanost između organizacijske kulture i upravljanja promjenama te utjecaj na stavove zaposlenika. Svrha ovog rada je utvrditi način na koji zaposlenici Auto Hrvatske P.S.C. percipiraju organizacijsku kulturu te utvrditi obilježja zaposlenika sklonih prihvatanju i prilagodbi promjenama, kao i onih sklonih otporu promjenama.

### **1.5. Metode istraživanja**

Kako bi se provelo kvalitetno istraživanje u skladu s postavljenim hipotezama i ciljevima koristit će se metode istraživanja. U teorijskom dijelu će biti korištene sljedeće metode:.

- **Metoda analize** - je postupak znanstvenog istraživanja i raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina na njihove jednostavnije dijelove, izučavanje svakog od tih dijelova za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline.
- **Metoda sinteze**-Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja koja putem spajanja jednostavnih formi i pojmova dolazi do složenijih formi i pojmova, povezujući izdvojene

---

<sup>9</sup>Ibidem, str. 80

<sup>10</sup> Alfrević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. Op. cit, str.68.

<sup>11</sup> Ibidem, str.72.

elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.

- **Metoda klasifikacije-** je najjednostavnija i najstarija znanstvena metoda. Predstavlja sistematsku i potpunu podjelu općeg pojma na posebne, koje taj pojam obuhvaća.
- **Metoda komparacije-**Metoda komparacije je postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, odnosno utvrđivanje njihove sličnosti i razlika u njihovom ponašanju i intenzitetu.
- **Metoda kompilacije-** je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkih radova, tuđih mišljenja, opažanja , stavova i zaključaka.
- **Metoda indukcije-** je sistematska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja.Uz pomoć induktivne metode se preko pojedinačnih činjenica dolazi do općih zaključaka. Vrijednost induktivnog zaključka raste s povećanjem broja istraženih činjenica, korištenjem činjenica koje su reprezentativne za određenu pojavu, ako je značenje provjereno i verificirano i ako se temelji na općim načelima znanstvene metodologije.
- **Metoda dedukcije-** je sustavna i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja. Omogućuje da se na temelju općih sudova, odnosno općih logičkih obilježja između pojmova, izvode pojedinačni sudovi, zaključci, odnosno otkriju spoznaje ili dokažu nove činjenice, nove zakonitosti, provjere hipoteze.
- **Statistička metoda-** je opća metoda znanstvenih istraživanja, smatra se temeljem za provođenje statističke analize društvenih i prirodnih pojava.  
Empirijski dio rada će koristiti sve prethodno navedene metode da bi se osporile ili potvrdile navedene hipoteze istraživanja.

## 1.6. Doprinos istraživanju

Ovim radom nastoji se doprinijet shvaćanju teorijskog značenja organizacijske kulture i pojma upravljanja promjenama te se nastoji utvrditi uloga organizacijske kulture u upravljanju promjenama i oblikovanja stava zaposlenika. Istraživanje bi omogućilo bolje shvaćanje povezanosti obilježja zaposlenika i stavova o promjenama unutar poduzeća.Također, ispitivanje prethodno navedenih hipoteza trebalo bi doprinijet ekonomskoj literaturi o upravljanju promjenama. Ovim radom želi se povećati svjesnost o tome koliko je u današnje vrijeme važna razvijena organizacijska kultura i kontinuirano uvođenje promjena. Konačno, anketiranjem zaposlenih u poduzeću pomoću anketnog upitnika također se dobivaju informacije o obilježjima zaposlenika, poslovanju poduzeća, zadovoljstvu zaposlenih postojećim radnim uvjetima i okruženjem te motivacijom na radnom mjestu..

## **1.7.Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad imat će četiri poglavlja koja su predstavljena u nastavku.

U prvom poglavlju, uvodu, definirani su problem i predmet istraživanja, istraživačke hipoteze i ciljevi istraživanja, zatim metode i doprinos istraživanja te na kraju struktura diplomskog rada.

U drugom poglavlju objašnjavaju se opći pojmovi koji su vezani uz organizacijsku kulturu i upravljanje promjenama. Prikazat će se elementi i funkcije organizacijske kulture, važnost organizacijske kulture, način na koji se oblikuje organizacijska kultura, vrste i tipovi organizacijske kulture i organizacijska klima. Definirat će se pojam upravljanja promjenama, vrste organizacijskih promjena, pristup i modele upravljanja promjenama, vanjski i unutarnji poticaji za upravljanje promjenama. Također, definirat će se organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene

U trećem poglavlju prezentira se i objašnjava rezultat provedenog empirijskog istraživanja o povezanosti organizacijske kulture s procesom upravljanja promjenama na primjeru poduzeća. Prikazana je analiza i interpretacija dobivenih podataka pomoću anketnog upitnika. Nakon obrade anketnih upitnika utvrđuje se istinitost postavljenih hipoteza.

U četvrtom dijelu rada, donosi se zaključak na temelju dobivenih rezultata i provedenog istraživanja. Na kraju rada navodi se literatura, popis tablica, slika i grafikona te anketni upitnik.



## **2. ORGANIZACIJSKA KULTURA I UPRAVLJANJE PROMJENAMA**

### **2.1. Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura predstavlja relativno trajan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji determinira organizacijsko ponašanje te usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa unutar organizacije. U svakoj organizaciji ona izražava specifičan način ponašanja i stil života, zaposlenicima pruža smjernice o tome kakvo je ponašanje poželjno i prihvatljivo a kakvo nije. "Organizacijska kultura je široko rasprostranjen model aktivnosti, interakcija, normi, osjećaja, mišljenja, vjerovanja, pristupa, vrijednosti i procesa u organizaciji."<sup>12</sup> Organizacijska kultura je jedan od ključnih čimbenika za uspjeh u upravljanju promjenama u nekoj organizaciji.<sup>13</sup> Smatra se bitnom stavkom u razumijevanju uspješnosti poduzeća jer utječe na način organiziranja, strukturu, menadžerski stil, tip moći, stupanj formalizacije i drugo.<sup>14</sup> Uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja, organizacijska kultura je prilično stabilna, određuje ton kompanije i uspostavlja pravila ponašanja.<sup>15</sup>

Prethodno navedena definicija je samo jedna od mnogih, može se reći da ima različitih definicija koliko i autora koji su pisali na temu organizacijske kulture.

#### **Tablica 1. Definicije organizacijske kulture prema različitim autorima**

---

<sup>12</sup> Zdrilić, I. Puvača, M.; Roso, D. (2010): Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, Zagreb, str. 509.

<sup>13</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999): Organizacija, FOI, Varaždin, op.cit., str. 189.

<sup>14</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 80.

<sup>15</sup> Weihrich, H., Koontz, H. (1994): Menadžment, Deseto izdanje, MATE, Zagreb, str. 334.

AUTOR	DEFINICIJA
Buble et al. (2005.)	Skup uvjerenja, navika, prakse i načina razmišljanja koje ljudi međusobno dijele kroz zajednički boravak i rad.
Girdauskienė i Savanevičienė (2007.)	Organizacijsku kulturu čine kolektivne grupe, način života i navike naučene od strane ljudi.
Gupta et al. (2016.)	Definira kao rezultat međuodnosa između upravljanja znanjem i intelektualnog kapitala.
Kayworth i Leidner (2004.)	Skup vrijednosnih sustava koji određuju kako organizacije vide i reagiraju na svoje okruženje.
Oliver i Kandadi (2006.)	Mikro kultura u sastavu kulture društva.
Žugaj et al. (2004.)	Sastavni element opće kulture i vrijednosnog sustava društva u cjelini. Odgovarajući skup vrijednosti, vjerovanja, ponašanja i djelovanja.

Izvor: Madžar D.:Organizacijska kreativnost i konkurentska prednost poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2018., str.62

U literaturi na navedenu temu prevladava mišljenje da organizacijska kultura pozitivno utječe na privrženost organizaciji kao i na samo ponašanje zaposlenih. Smanjuje dvosmislenost, daje točne upute za način obavljanja posla i ukazuje na važnosti u poslovnom sustavu.<sup>16</sup> Unatoč brojnim definicijama, sve ukazuju na činjenicu da organizacijska kultura predstavlja sintezu vjerovanja, stila, ponašanja i djelovanja te da se njome usmjerava ponašanje pojedinaca i svih zaposlenih u organizaciji, kao što je i ranije navedeno.

### 2.1.1.Elementi i funkcije organizacijske kulture

U svrhu potpunijeg i boljeg razumijevanja organizacijske kulture potrebno se bolje upoznati sa elementima od kojih se ona sastoji. Postoje tri važna i glavna elementa organizacijske kulture a to su<sup>17</sup>:

- *organizacijske vrijednosti* – predstavljaju vrijednosti izgrađene među svim pripadnicima organizacije, obuhvaćaju poštenje i radnu etiku. Izražavaju se kao svrha ili strateški ciljevi poduzeća.

<sup>16</sup>Madžar D.:Organizacijska kreativnost i konkurentska prednost poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2018.,s tr. 62.

<sup>17</sup> Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina br. 2, Ekonomski fakultet u Zadru, Zadar, str. 87.

- *organizacijska klima* – predstavlja radnu atmosferu, odnose između zaposlenih, odnos prema organizacijskim vrijednostima. Organizacijska klima predstavlja način na koji zaposlenici razumiju organizaciju, utječe na motivaciju, predanost i kreativnost. Glavna uloga je da pojedinac bude zadovoljan kako bi to pozitivno utjecalo na rad i učinkovitost rada cjelokupne organizacije.
- *menadžerski stil*- predstavlja način na koji se ponašaju menadžeri u poduzeću, unatoč mnoštvu stilova možemo reći da se svi kreću između dva ekstrema : autokratskog i demokratskog. Autokratski menadžerski stil predstavlja tradicionalno vođenje u kojem radnik samo dosljedno sluša i izvršava naredbe menadžera. Komunikacija je jednosmjerna i kreće se od menadžera prema radniku. Demokratski stil predstavlja način vođenja u kojem se radnici uključuju u odluke tj., menadžer se konzultira s radnicima i traži mišljenje svojih podređenih, zbog toga je komunikacija dvosmjerna .

Uz glavne elemente organizacijske kulture, postoje još i vidljivi znakovi koji definiraju organizacijsku kulturu a to su<sup>18</sup> :

- *norme*- pokazuje kakvo se ponašanje vrednuje a kakvo kažnjava u organizaciji, mogu biti pisane ili nepisane.
- *komunikacija*- način na koji osoba ili organizacija izražava svoj identitet, temeljem verbalnog ili neverbalnog komuniciranja izražava se razina kulture.
- *običaji i rituali*-operativni i ustaljeni oblici ponašanja, uz pomoć običaja i rituala stvaraju se navike ponašanja, ophođenja i međusobnih odnosa.
- *simboli*-predstavljaju vizualne znakove poduzeća.
- *jezik*- blizak pratitelj i odraz svega što se događa u organizaciji, služi kao sredstvo uvjeravanja, naređivanja i emocionalnog rasterećivanja.

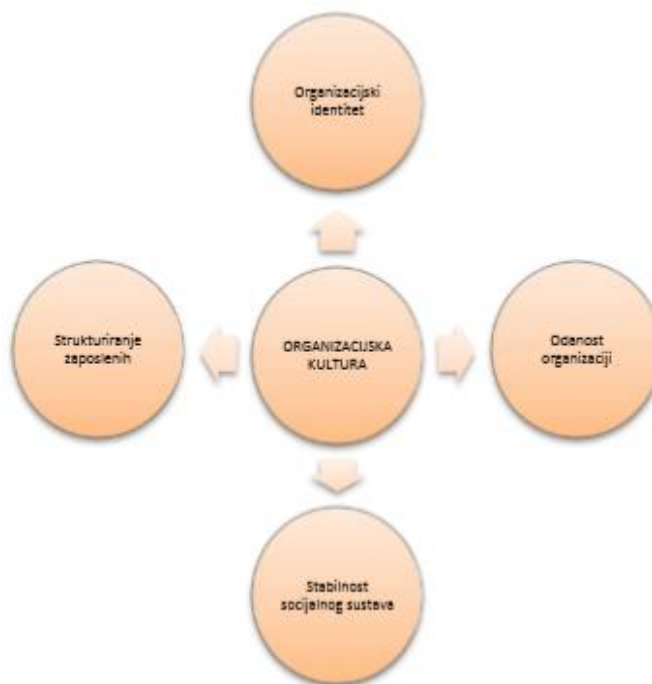
Prema Smircichu, funkcije organizacijske kulture dijelimo na četiri osnovne, a to su<sup>19</sup>:

- pružanje zaposlenicima osjećaj pripadnosti i identiteta
- izgradnju odanosti zaposlenih prema poduzeću
- stvaranje stabilnosti u poduzeću
- strukturiranje zaposlenih tako da im se da do znanja u kakvoj se okolini nalaze

<sup>18</sup> Belak, S., Ušljebka, I., op.cit., str. 88.

<sup>19</sup> Smirchich, L., (1983.): „Concepts of culture and organizational analysis“, Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 3, Organizational Culture, pp. 339-358, str. 339

### Slika 1. Četiri osnovne funkcije organizacijske kulture



Izvor: Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J.M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA, Tiskara Varaždin, str. 15.

Postoje još i specifične funkcije organizacijske kulture a to su<sup>20</sup> :

- utječe na ukupnu uspješnost i odluke poduzeća
- temeljni je način ostvarenja strategije
- usmjerava odluke i ponašanje pojedinaca
- eliminira pravila i propise odnosno zamjenjuje formalnu strukturu
- daje zajednički obrazac ponašanja svim zaposlenima u organizaciji
- određuje način na koji organizaciju gleda okolina, poslovni partneri, potencijalni kupci
- učvršćuje socijalne odnose

Prema Robinsu, postoji pet funkcija organizacijske kulture unutar organizacije a to su<sup>21</sup>:

- jedna od uloga je određivanja granica odnosno stvaranja razlika među organizacijama
- prenosi smisao identiteta svim zaposlenicima organizacije
- nadilazi pojedinčev samointeres
- stvarajući određene standarde ponašanja drži organizaciju na okupu

<sup>20</sup> Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 14.

<sup>21</sup> Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1995., str. 256.

- smatra se mehanizmom pokazivanja smjera i kontrole, usmjerava i oblikuje stavove i ponašanja zaposlenih

### **2.1.2. Oblikovanje organizacijske kulture**

Organizacijska kultura kao sustav zajedničkih percepcija koje dijele zaposlenici, temelji se na organizacijskoj praksi, predstavlja jedan od značajnijih segmenata organizacije kao socijalnog sustava, stječe se dolaskom u organizaciju i važan je za razumijevanje uspješnosti organizacije. Bitna je za razumijevanje stila menadžmenta, organizacijske strukture, načina organizacije i stupnja centralizacije. Menadžeri u globalnom kontekstu nisu okruženi samo kulturom određene zemlje, nego i kulturom organizacije s kojom posluju, razvijaju poslovne odnose, vrijednosni sustavi poslovnih partnera dotične organizacije kao predstavnika različitih kultura snažno utječu na oblikovanje organizacijske kulture.<sup>22</sup> Kod oblikovanja organizacijske kulture, prvo je najvažnije utvrđivanje temeljnih pretpostavki na kojima počiva organizacija. Temeljne pretpostavke su: definiranje osnovne djelatnosti, prepoznavanje tržišnih uvjeta, odnos prema zaposlenima, ponašanje prema kupcima, dobavljačima i konkurenciji te općeniti stav o organizaciji i njezinu ustrojstvu.<sup>23</sup> Nakon definiranja temeljnih pretpostavki kreće se s oblikovanjem organizacijske kulture utvrđivanjem glavnih elemenata, a to su : vrijednosti, klime i upravljački stil. Vrijednosti predstavljaju odnos zaposlenih prema proizvodima, međuljudskim odnosima, kvaliteti i inovativnosti. Klima se odnosi na vrste komunikacija u organizaciji, sve vrste odnosa pojedinaca i grupa, dok se upravljački stil promatra u rasponu od demokratskog do autokratskog.<sup>24</sup> Novi zaposlenici nisu upoznati s kulturom poduzeća, od njih se očekuje da prođu proces učenja pravila, proces socijalizacije i prihvatanja kulture poduzeća. U suprotnom, ako se ne prilagode i ne poštuju pravila bivaju opušteni.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Bedeković, V. i Lukačević, V. (2011). Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2 (2), 15-20., str.4., Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/74952>,

<sup>23</sup> Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 18.

<sup>24</sup> Žugaj, M. (2004): op.cit, str. 18.

<sup>25</sup> Robbins, S., P. (1996): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Treće izdanje, MATE, Zagreb, str. 260-262.

### 2.1.3. Vrste organizacijske kulture

Svako pojedino poduzeće je specifično i gradi svoju organizacijsku kulturu, stoga razlikujemo sljedeće vrste kultura: <sup>26</sup>

- dominantna kultura i supkultura,
- jaka i slaba kultura,
- jasna i nejasna kultura,
- izvrsna i užasna kultura,
- postojana i prilagodljiva kultura,
- participativna i ne-participativna kultura

Dominantna kultura je kultura koja dijeli iste poglede većine članova organizacije dok se pod supkulturom smatraju kulturne karakteristike različitih pojedinaca unutar organizacije tj., skupine unutar organizacije.<sup>27</sup> Jakom kulturom smatra se dominantna kultura koja je podržavana od članova organizacije, opsežna je i karakterizira je upotreba specifičnih simbola. Ograničenje kod jakih kultura je ta da nisu sklone promjenama, teže se mijenjaju. Slaba kultura je suprotnost jakoj, nema specifičnih vrijednosti, nije podržavana od članova organizacije, malo je zajedništva. Slaba kultura ima proriježene i nedovoljno povezane vrijednosti, karakteristična je za visok stupanj formalizacije.<sup>28</sup> Jasna kultura je ona koja je prepoznatljiva po svojim simbolima za članove organizacije kao i za ljude izvan poduzeća, kod nejasne kulture mnogi zaposleni i dio menadžmenta nije u stanju odgovoriti što je i kakva je kultura njihovog poduzeća. Karakteristična je u poduzećima u kojima su prisutne stalne promjene menadžmenta, zbog promjena menadžmenta dolazi do stalnih promjena kulture, nitko u kratkom vremenu ne uspije izgraditi prepoznatljivu i jasnu kulturu. U poduzećima koja se sporo razvijaju i mijenjaju karakteristična je nejasna organizacijska kultura.<sup>29</sup> Izvrsnu kulturu moguće je prepoznati po značajkama kao što su: planiranje života kompanije, komunikacija između zaposlenika i menadžmenta, zaposlenici se osjećaju kao članovi obitelji. Suprotnost izvrsnoj kulturi je užasna, prepoznatljiva po kriznom menadžmentu, stalnoj konfuziji, klima u takvoj organizaciji može se opisati kao frustrirajuća i neugodna.<sup>30</sup> Postojana kultura je kultura koja posluje u stabilnoj okolini, težište joj je u unutarnjim

---

<sup>26</sup> Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 21.

<sup>27</sup> Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R. (1990): Management and Organization, Palgrave Macmillan, London, str. 9

<sup>28</sup> Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 22

<sup>29</sup> Žugaj, M. (2004): op.cit, str. 22

<sup>30</sup> Ibidem, str. 22

čimbenicima organizacije. Prilagodljiva kultura je ona koja posluje u turbulentnoj tj. promjenjivoj okolini. Zadnje dvije vrste kulture su participativna i neparticipativna. Kod participativne zaposlenici su u značajnoj mjeri uključeni u proces odlučivanja, karakteristična je za demokratski stil vođenja, prepoznatljiva je po otvorenosti i komunikativnosti, otvorenosti, vjerovanju u podređene, skupno rješavanje problema, autonomiju zaposlenih, dostupnost informacija. Neparticipativna kultura je ona koju karakterizira autokratski stil vođenja poduzeća, prepoznatljiva je po velikoj krutosti, uskom rasponu kontrole, naglasku na pojedincu, a ne timskom radu.<sup>31</sup>

#### 2.1.4. Tipovi organizacijske kulture

Razvijeni su različiti pristupi tipovima organizacijske kulture. Polazište su im različite dimenzije kulture koje su pogodne za empirijsku analizu. Najznačajnije tipologije su:

1. Deal i Kennedy-jeva tipologija organizacijske kulture
2. Edwards Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture
3. Scholz-ova tipologija organizacijske kulture
4. Handy-jeva tipologija organizacijske kulture
5. Mergerison-ova tipologija organizacijske kulture.

1.) Deal i Kennedy određuju kulturu poduzeća prema dvjema značajkama<sup>32</sup>:

- prema vremenu potrebnom za dobivanje predodžbe o uspjehu zadataka
- prema visini rizika nekog posla

**Tablica 2. Kultura poduzeća - tipovi prema Dealu i Kennedyju**

	<i><b>BRZI FEEDBACK</b></i>	<i><b>SPORI FEEDBACK</b></i>
<i><b>VISOKI RIZIK</b></i>	„sve ili ništa“ (kultura jakih momaka)	„kladi se na svoju kompaniju“ (analitičko-projektna kultura)
<i><b>MALI RIZIK</b></i>	kultura „kruha i igara“	procesna kultura

Izvor: Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 23.

Prema tablici Deal i Kennedy navode četiri tipa organizacijske kulture a to su :<sup>33</sup>

<sup>31</sup> Golner D., Blažević M., Filipović Ž.(2002.): Organizacijska kultura, Seminarski rad, Sveučilište u Zagrebu

<sup>32</sup> Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 23

a) kultura „sve ili ništa“ ili „macho“ kultura – ideje pojedinca dolaze u prvi plan, dok je timski rad manje značajan, neuspjeh se kritizira, karakterizira ga brza povratna informacija o uspjehu izvršenja zadatka i visok rizik.

b) kultura „kruha i igara“ ili tvrda kultura – glavne značajke su timski rad, užurbanost i prijateljstvo, kako bi se motiviralo zaposlenike organiziraju se druženja, karakterizira je brza povratna informacija o uspjehu izvršenja zadatka i mali rizik.

c) kultura „kladi se na svoju kompaniju“ ili analitičko-projektna kultura – glavna obilježja su pažljivost, promišljenost, staloženost, racionalnost te velika ulaganja, u glavne rituale spadaju sjednice različitih hijerarhijskih rangova, karakterizira je visoki rizik i spora povratna informacija o uspjehu izvršenja zadataka.

d) procesna kultura – glavne značajke su diskretno i savršeno izvršenje zadataka, greške se ne toleriraju, visok stupanj nepovjerenje, besprijekoran rad i osiguranje pozicije zaposlenih, zaposlenici se motiviraju specifičnim simbolima, karakterizira je mali rizik i spora povratna informacija o uspjehu izvršenja zadataka.

2.) Edwards Kleiner-ova tipologija organizacijske kulture –temeljena na brizi o ljudima i brizi za učinak. Ova tipologija navodi četiri tipa organizacijske kulture, a to su:<sup>34</sup>

a) ravnodušan tip organizacijske kulture – glavna karakteristika joj je izostanak vizije, veže se uz organizacije u silaznoj fazi životnog ciklusa.

b) brižan tip organizacijske kulture – glavna značajka je orijentiranost i briga za ljude, značajke su edukacija zaposlenika, timski rad i organizacijski sklad.

c) strog tip organizacijske kulture – glavne značajke su visok stupanj odgovornosti, visoke plaće, dodatni bonusi za ostvareni uspjeh, orijentiranje na postizanje i ostvarenje željenog uspjeha.

d) integrativan tip organizacijske kulture – objedinjuje brigu za ljude i brigu za učinak, glavne značajke su nagrađivanje za uspjeh, izazovni poslovi, visoki stupanj odgovornosti.

3.) Scholz-ova tipologija organizacijske kulture – temelji se na tri dimenzije, prva je sklonost poduzeća stabilnosti ili promjenama, druga se veže uz unutarnje stanje poduzeća, način odlučivanja u poduzeću i načinu rješavanja nastalih problema. Treća

---

<sup>33</sup> Žugaj, M. (2004): op.cit.str.23

<sup>34</sup> Ibidem, str.34



dimenzija vezana je uz odnos poduzeća i okoline, posljedica određenog načina rješavanja problema i tipove ljudi koji dominiraju u organizaciji.<sup>35</sup>

U prvoj dimenziji temeljem Anshoffove „skale turbulencije“ razlikujemo pet tipova kulture:<sup>36</sup>

- Stabilna kultura je tip kulture koja je orijentirana prema unutra i okrenuta prošlosti. Navedena kultura pokazuje odbojnost prema svakoj nepovezanosti i ne trpi promjene.
- Reaktivna kultura je okrenuta prema unutra, teško prihvaća promjena, moguće samo uz minimum rizika i bavi se sa sadašnjošću. Zbog stava prema promjenama ova kultura sprječava velike promjene.
- Anticipirajuća kultura je jednim svojim djelom okrenuta prema unutra, a drugim svojim djelom prema okolini, prihvaća postupne promjene.
- Istraživačka kultura je strogo okrenuta prema okolini, prihvaća promjene i smatra da bez rizika nema dobiti.
- Kreativna kultura je okrenuta prema okolini, daje prednost neizvjesnom i neuobičajenom riziku, traga za inovacija i promjenama.

Druga dimenzija razlikuje tri tipa organizacijske kulture, a to su<sup>37</sup>:

- Proizvodna kultura pojavljuje se tamo gdje su proizvodni procesi stalni, gdje su visoko normalizirani radni postupci s niskim stručnim zahtjevima, to je kultura u kojoj su prava i utjecaj pojedinaca mala.
- Birokratsku kulturu karakterizira veća raznolikost što rezultira većim i boljim opisivanjem i nabrojanjem prava i obaveza zaposlenih.
- Profesionalna kultura zbog razgranatosti različitih zadataka treba visoko stručan kadar..

Treća tipologija preuzeta je od Deal-a i Kennedy-a, navedene kulture su prethodno objašnjene u radu.

#### 4.) Handy-jeva tipologija organizacijske kulture – identificira četiri osnovna tipa kulture kojima odgovaraju različiti sistemi i organizacijske strukture<sup>38</sup>:

a) Kultura moći „poduzetnička kultura“ – u svom središtu ima jaku centralnu figuru, od centra moć se poput zraka širi kroz organizaciju, u svom širenju stvara na funkcionalnim ili specijalističkim „nitima“ koje ih povezuju centre aktivnosti i utjecaja. Danas je takav tip sve

<sup>35</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Borović S., Buble M., Dujanić M., Kapustić, S. (1991.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 207.

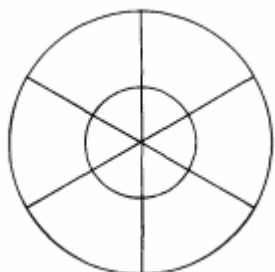
<sup>36</sup> Žugaj, M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, str. 25.

<sup>37</sup> Žugaj, M. (2004):op.cit, str. 27

<sup>38</sup> Ibidem, str.228

rjeđi, najbolji strukturni predstavnik te kulture je paukova mreža. Specifična je za male poduzetničke organizacije.

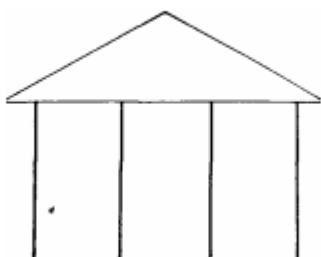
### **Slika 2 .Shematski prikaz kulture moći**



Izvor: [https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska\\_kultura.pdf](https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf)

b) Kultura uloga „birokratska kultura“ – prepoznatljiva po logici i racionalnosti, naglasu na pravila i procedure, specifičan za birokraciju u kojoj su opisi posla, pravila i procedure važniji od ljudi. Moć se zasniva na poziciji koju netko ima u organizaciji, od zaposlenika se očekuje točno izvršenje zadatka kako je propisano i točno na koji način je određeno. Kultura se smatra stabilnom, nije usmjerena na rezultate već na procese i metode. Svaka promjena je destabilizira jer je to neprilagodljiva i nefleksibilna organizacijska kultura.

### **Slika 3.Shematski prikaz kulture uloga**

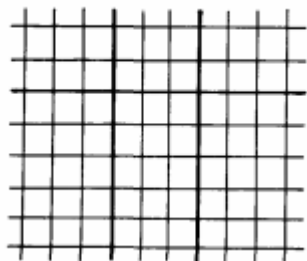


Izvor: [https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska\\_kultura.pdf](https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf)

c) Kultura zadatka „timska kultura“ –usmjerena na zadatak ili projekt, orijentiranost na timski rad koji onemogućava dominaciju individualnih ciljeva, karakterizira je dinamičnost i adaptacija, njena najadekvatnija organizacijska forma je matrična organizacija, ova kultura

omogućava veliku fleksibilnost i orijentiranost na okolinu. Naglas je na obavljanju posla , moć se zasniva na doprinosima pojedinca i stručnosti.

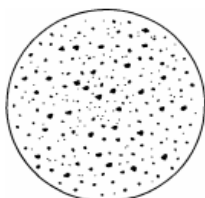
#### **Slika 4. Shematski prikaz kulture zadatka**



Izvor: [https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska\\_kultura.pdf](https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf)

d) Kultura pojedinca „kultura usmjerena pojedincima“ – je neuobičajena i rijetka vrsta kulture koja može postojati u pojedinim segmentima organizacije, rijetko se javlja kao dominantna oznaka cijele organizacije, ona je specifičnost pojedinih subkultura unutar organizacije, centralna točka su pojedinci. Struktura i organizacija su samo instrumenti lakšeg ostvarivanja ciljeva pojedinca. Ciljevi organizacije postoje samo zbog individualnih ciljeva, primjer takvih kultura možemo pronaći u konzultantskim tvrtkama, odvjetničkim komorama.

#### **Slika 5. Shematski prikaz kulture pojedinca**



Izvor: [https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska\\_kultura.pdf](https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf)

5.) Mergerison-ova tipologija organizacijske kulture- na osnovu organizacijskog stila ponašanja, kao indikatora kulture, razlikujemo tri profila : birokratski, inovativni i socijalni. Organizacijska kultura smatra se kompleksnim, multidimenzionalnim konceptom koji se analizira kroz šest različitih aspekta globalne orijentacije i stila ponašanja, to su :<sup>39</sup>

- razvojno poduzetnička orijentacija,
- socijalna orijentacija (orijentacija na ljude)
- decentralizacija,

---

<sup>39</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1992): Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 27-39.

- birokratizacija,
- inertnost odnosno orijentacija na održavanje status quo i
- formalizacija.

Kroz prve tri dimenzije opisuje se dinamična i inovativna kultura, a druge tri odgovaraju statičnoj, birokratskoj kulturi.

### **2.1.5. Organizacijska klima**

Organizacijska klima je pojam kojem se pokušava odrediti mjesto u organizacijskog teoriji već gotovo pedeset godina. Širi pojam organizacijske klime određuje je kao skupnu percepciju događanja u organizaciji, a u užem pojmu određena je kao zajednička percepcija organizacijske politike, formalno i neformalno provođenje procedura. Organizacijsku klimu možemo odrediti i kao radnu psihosocijalnu atmosferu koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenika.<sup>40</sup> Svrstajemo je među najvažnije psihosocijalne čimbenike uspjeha funkcioniranja i razvoja organizacije, utječe na organizacijske i psihološke procese poput komunikacije, donošenja odluka, rješavanja problema, odnosa prema konfliktu, učenja i motivacije. Organizacijska kultura posredno ili neposredno utječe na produktivnost i efikasnost organizacije, inovativnost i stavove, odnos prema radu zaposlenih. Istraživanjem organizacijske klime želi se postići<sup>41</sup>:

- uključivanje u poslovne ciljeve
- izvedba planova i prijedlozi za njezino poboljšanje
- da se mjere organizacijske klime koriste u ocjenjivanju i razvoju učinkovitosti menadžera
- da se mjere organizacijske klime koriste za nagrađivanje i napredovanje menadžera

Ako se želi poboljšati organizacijska učinkovitost bitno je uočiti dvije temeljne stvari u organizacijskog praksi<sup>42</sup>:

---

<sup>40</sup> Bogdanović, M. (2009): Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: Što i kako razvijati?, pregledni rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 2.

<sup>41</sup> Bogdanović, M. (2009): op.cit, str. 3.

<sup>42</sup> Ibidem, str.3

- Odrediti kakva je organizacijska klima, koje stvari smatramo dobrim, koje su granične a koje ne zadovoljavaju.
- Ponuditi prijedloge poboljšanja, varijable koje smatramo dobrima održavati da ne dođe do pogoršanja, a za one varijable koje se pokažu nezadovoljavajuće predložiti mjere poboljšanja.

**Slika 6. Mjesto organizacijske klime unutar šireg organizacijskog sustava**



Izvor: Bogdanović, M. (2009): Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: Što i kako razvijati?, pregledni rad, Ekonomski fakultet u Splitu

U navedenom modelu kultura šire okoline djeluje na organizacijsku kulturu koja uz pomoć menadžmenta ljudskih resursa djeluje na organizacijsku klimu. Organizacijska klima utječe na psihološka stanja zaposlenika koja se odražavaju na njihovo ponašanje i na kraju na organizacijsku uspješnost. Iz navedenog je očito kako je unapređenje organizacijske učinkovitosti i optimalno korištenje ljudskih resursa povezano s organizacijskom klimom, koja je praktično moderator svih organizacijskih procesa. Također, organizacijska klima utječe na organizacijske i psihološke procese, rješavanje problema, učenja i motivaciju, povezujemo je s učinkovitosti, zadovoljstvom poslom i inovativnošću. Organizacijska klima sve više zaokuplja pažnju stručnjaka zbog sve više dokaza kako upravo ona utječe na opće zadovoljstvo djelatnika, podupire proizvodnost i učinkovitost.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Ibidem

## 2.2.Upravljanje promjenama

Od industrijske revolucije do danas vidljivo je kako se organizacija mijenjala. Rijetko je dijelova u stabilnim i predvidljivim okruženjima, ekonomske fluktuacije, ratovi i gospodarske krize utjecale su na snaže promjene u industrijama i organizacijama.<sup>44</sup>

Promjena je prirodna sklonost svojstvena svim stanjima i stvarima, sklonost pojedinca promjenama najbolje opisuje rečenica „sve teče“ odnosno „na tom svijetu samo mijenja stalna jest“. <sup>45</sup> U dinamičnom svijetu, promjene u poslovnom okruženju su tako brojne i učestale da ih je gotovo nemoguće pratiti. Menadžeri su svjesni da te promjene utječu na način vođenja poslovanja, te moraju biti pripravnici prilagođavati se tim promjenama kako bi ostali konkurentni na tržištu. Proces promjena je često vrlo zahtjevan, potrebno ga je provoditi sustavno i planski da bi se ostvarili željeni rezultati. Organizacije i društvo u cjelini su u razdoblju naglih i turbulentnih promjena, u tom procesu neka poduzeća će propasti a neka će se tek razviti.<sup>46</sup>

Organizacijske promjene možemo definirati kao proces mijenjanja ili prilagođavanja postojećeg stanja prema novom željenom stanju, promjena je proces mijenjanja koja zahtijeva određeno vrijeme, koje može biti kraće ili dulje što ovisi o vrsti i složenosti promjene.<sup>47</sup> Nakon što se uoči potreba za promjenom, bitno je sagledati čitav niz elemenata koji utječu na uspjeh provođenja organizacijskih promjena, svaka promjena nosi i određeni rizik i opasnost od nastajanja dodatnih troškova.<sup>48</sup> Poduzeća koja su uspješna jednako pridaju pažnju potrebnim promjenama kao i načinu provođenja tih promjena, stoga je proces upravljanja promjenama ključni dio u provođenju promjena i mijenjanja organizacije.<sup>49</sup> Prema nekim autorima srednji menadžment često je najveća prepreka na putu uvođenja promjena, većina njih je uvjerena kako drže stvari pod kontrolom. Njihov glavni zadatak je osiguranje normalnog funkcioniranja organizacije uz istovremeno provođenje promjene. Oni moraju zahtijevati otvorene i stalne povratne informacije od zaposlenika, tako im daju prava da ocjenjuju njihov menadžerski učinak.<sup>50</sup>

---

<sup>44</sup> Burnes, B (2004).: Managing Change – A Strategic Approach to Organisational Dynamics, Pearson Education Limited, Harlow, str.428

<sup>45</sup> Alfrević, N.: Konkurentna sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003., str. 35

<sup>46</sup> Burnes, B (2004).: Managing Change – A Strategic Approach to Organisational Dynamics, Pearson Education Limited, Harlow, str.429

<sup>47</sup> Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 669.

<sup>48</sup> Sikavica, P (2011): op.cit. str.671

<sup>49</sup> Aleksić, A. (2009): Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentne sposobnosti poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, str. 39.

<sup>50</sup> Vujić, V.: Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom, Informatologija, 43 (2), str. 90-95., 2010., str. 90-91.

### 2.2.1. Vrste organizacijskih promjena

S obzirom na brze promjene u svakom području poslovanja, koraci poput učenja, inovacije, planiranja, određivanja strategije pomažu poduzećima da uspješno konkuriraju u globalnoj areni. Ubrzane promjene svakodnevno iznenađuju menadžere i prisiljavaju ih na preispitivanje postupaka, rutinskih i izvanrednih, složenih i jednostavnih. Promjene ih suočavaju s novom stvarnošću i izazovima u poduzeću.<sup>51</sup> Organizacijske promjene su od izuzetne važnosti za poduzeće jer utječu na organizacijsku izvedbu, stvaraju i modeliraju nove radne zadatke, također utječu na nove socijalne odnose na radnom mjestu.<sup>52</sup>

S obzirom na kompleksnost, promjene mogu biti evolucijske i revolucionarne. Evolucijske promjene su one koje su relativno mirne i bezbolne, većina menadžera pokazuje sklonost prema evolucijskim promjenama. Lideri kompanija dodjeljuju odgovornosti, određuju rokove za ostvarenje promjena i ciljeva. Nedostatak tih promjena je što nisu dovoljno brze i sveobuhvatne da bi osigurala prednost.<sup>53</sup> Potreba za revolucijskim promjenama javlja se u situacijama u kojima je vrijeme ključan faktor za uspjeh. Kada poduzeće ima kratak rok za reagiranje a ulog je visok bit će potrebna nagla, čak i nasilna promjena kako bi poduzeće ostalo konkurentno. U situacijama naglih promjena i hitnog reagiranja dolazi do eliminiranja ljudi, pogona i proizvoda te se stvara napeto okruženje koje ne djeluje pozitivno na zaposlenike. Zbog toga je potreban uravnotežen pristup koji koristi kombinaciju evolucijskih i revolucijskih promjena prema potrebi, koji prema potrebi reagira na stvarne uvjete.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> Dujanić, M. (2004): Upravljanje promjenama u poduzeću, Zbornik radova, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Izvorni znanstveni rad, str. 43

<sup>52</sup> Huber, G. P., Glick, W. H. (ed.) (1993): *Organizational change and redesign, Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford University Press, New York str. 215.

<sup>53</sup> Dujanić, M. (2004): op.cit.str.43

<sup>54</sup> Ibidem.,str.43

**Tablica 3. Razlika između evolucijskih i revolucijskih organizacijskih promjena**

<i><b>EVOLUCIJSKE PROMJENE</b></i>	<i><b>REVOLUCIJSKE PROMJENE</b></i>
Neprekidni napredak	Nagli lom okvira sustava
Sačuvati postojeću ravnotežu	Dostići novu ravnotežu
Utjecati na dio organizacije	Transformacija cijele organizacije
Normalna struktura i procesi menadžmenta	Kreirati novu strukturu i menadžment
Postupno uvođenje nove tehnologije	Značajnije i češće uvođenje nove tehnologije
Usavršavanje postojećih proizvoda	Uvođenje novih proizvoda koji stvaraju novo tržište

Izvor: Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija, 3. izdanje, Informator, Zagreb, str. 251.

S obzirom na pristup, promjene dijelimo na planirane i neplanirane. Planirane promjene koriste se u poduzećima koja su usmjerena na stalno poboljšanje poslovanja. Strategija i kultura su usmjerene na traženje prilika za promjenom. U takvim poduzećima se ne čeka trenutak kada je promjena uvjet opstanka nego se ulažu posebni naponi da se istražuju nove mogućnosti. Neplanirane promjene su one koje nastaju spontano ili slučajno.<sup>55</sup> S obzirom na način uvođenja promjena može biti radikalna ili postupna. Radikalna promjena se smatra dramatičnom, mijenja sve iz temelja, ono što je vrijedilo danas ne znači da će vrijediti i sutra. Takva promjena može biti komercijalna ili strukturalna. Postupna promjena je ona u kojoj se postupno uvode promjene u svaki segment poduzeća.<sup>56</sup>

Promjene se najčešće mogu dogoditi u šest područja organizacije. Jedna od njih je promjena u osnovnom uređenju organizacije tj., mijenjaju se pravna struktura, vlasništvo, karakter i nivo organizacije. Promjene u zadacima i aktivnostima predstavljaju promjene u liniji proizvoda ili usluga, kupcima i dobavljačima. Promjene u tehnologiji su one u kojima se mijenjaju alati, tehnike, materijali i tehnološki procesi. Kod promjena u upravljačkoj strukturi dolazi do promjene u hijerarhiji, odlučivanju i kontroli i unutrašnjoj strukturi. Promjene u kulturi organizacije predstavljaju promjene u tradiciji, vrijednostima, stavovima, formalnim i

---

<sup>55</sup> Ibidem

<sup>56</sup> Ibidem



neformalnim odnosima. Promjene u ljudima događaju se na razini ponašanja, motivacije i odnosa.<sup>57</sup>

### **2.2.2. Vanjski i unutarnji poticaj za upravljanje promjenama**

Efikasnost organizacije zahtijeva da se prepoznaju potrebe za promjenama i poduzmu koraci za implementaciju tih promjena. Za organizaciju je potrebno da odgovori na stalne zahtjeve za prilagodbom kako bi opstala na tržištu i održala konkurentsku prednost. Najkritičniji trenutak upravljanja organizacijskim promjenama je uočavanje potrebe za promjenom jer ponekad indikatori promjene budu prikriveni pa često bude kasno za početak provođenja promjena. Prema Burkeu najčešći indikatori su dramatičan pad prodaje, brži rast troškova od zarade, pad morala zaposlenih, zaostajanje za konkurencijom, izostanak tržišne strategije. Treba istaknuti krizu organizacije koja je zakašnjeli indikator promjena, ali i nova prilika jer motivira zaposlenike te ih budi iz uspavanosti.<sup>58</sup> Organizaciju je moguće definirati i kao otvoreni sustav čije je obilježje visok stupanj interakcije s okolinom. Organizacijske promjene treba shvaćati kao dio poslovnih aktivnosti u kojima organizacija mijenja sebe kako bi povećala vjerojatnost postizanja cilja, kako se mijenja okolina treba se mijenjati i ona kako bi opstala i bila uspješna. Prema Robbinsu šest sila utječe na stvaranje potreba za promjenom<sup>59</sup>:

- 1.) Narav radne snage- sve veći broj zaposlenih žena u odnosu na prije nekoliko godina, sve više visoko obrazovanih nego prije,
- 2.) Tehnologija- napredak tehnologije, sve više automatiziranih pogona koji omogućava zaposlenicima preuzimanje drugih radnih zadataka, potrebne su stalne obuke i osposobljavanja. Radnici danas rade u timovima čiji pripadnici izvršavaju višestruke zadatke i sudjeluju u timskim odlukama. Uz pomoć tehnologije dolazi se do raznih poslovnih podataka, što omogućava brže donošenje odluka.
- 3.) Gospodarski šokovi- potiču organizaciju na neprekidne promjene kako bi se prilagodila turbulentnoj okolini,
- 4.) Društveni trendovi- sve veći broj razvoda, povećana jednočlana kućanstva, pomak potrošačkih preferencija prema specijaliziranim trgovinama,
- 5.) Svjetska politika- sve veći broj manjih država, svjetska globalizacija, sve veći broj podružnica i proizvodnih pogona izvan matične države

---

<sup>57</sup> Andrew H. Van de Ven (2004.): *Organizational Change*, For Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, Revised Edition, Edited by Nigel Nicholson, Pino Audia, and Madan Pillutla London: Blackwell Publishers, forthcoming 2004

<sup>58</sup> Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 671.

<sup>59</sup> Robbins, S. P.: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, MATE, Zagreb, 1995., str. 270-275

- 6.) Utakmica- borba s konkurencijom iz bilo kojeg kraja svijeta, sve više inovativnih proizvoda koji dolaze iz manjih poduzeća.

### **2.2.3. Pristup upravljanja promjenama**

U doba prve industrijske revolucije nastaje tradicionalna paradigma organizacije i menadžmenta, začetnikom se smatra „otac ekonomije“ Adam Smith. On je u svom radu „Bogatstvo naroda“ iznio svoju teoriju tj. opisao prototipsku tvornicu igala, tvrdio je kako se podjelom rada, cijepanjem potpunog zadatka na sastavne dijelove i raspodjelom tih zadataka na specijalizirana područja postiže povećanje proizvodnosti. Nakon podjele rada, javlja se potreba za rukovodećim slojem koji će preuzeti funkciju koordiniranja pojedinačnih aktivnosti i služiti kao posrednik između proizvodnih djelatnika i vlasništva, taj rukovodeći sloj nazivamo menadžmentom. Organizacijske promjene predstavljaju prijelaz između starog, neprimjerenog rješenja prema novom, u skladu sa zahtjevima poslovne okoline. Potrebno ih je pažljivo planirati, izvoditi i kontrolirati, jer je to razdoblje kritično za svaku organizaciju. Ciljevi u procesu promjena su dvojaki, moraju osigurati funkcioniranje organizacije u vrijeme tranzicije i stalno usmjeravati proces promjena prema postavljenom cilju. Prvi put se javlja pojam menadžmenta promjena i definiramo ga kao proces rada na ostvarenju organizacijskih ciljeva s drugima i putem drugih, radi ostvarenja organizacijskih ciljeva u okolini koja je promjenjiva, uz upotrebu ograničenih resursa.<sup>60</sup> Menadžment promjena ima standardne funkcije kao što su planiranje promjena, organiziranje izvođenja tih promjena, upravljanje ljudskih potencijalima i vođenje ljudi kroz proces provođenja promjena. Proces upravljanja promjenama može se promatrati kroz dva temeljna pristupa: planirani i neplanirani pristup. Praksom organizacijskih promjena dominirao je planirani pristup od 1940-ih do 1980-ih, on se temeljio na unaprijed definiranim problemima i koracima za implemataciju i upravljanje promjenama. Planirani pristup naglašava kako su sve promjene unutar organizacije unaprijed planirane, nastale planom i svjesnim radom od strane organizacije, a sve to kao pomak iz trenutne pozicije, tj. stanja ravnoteže „statusa quo“ u željeno buduće stanje, to je progresija iz lošeg u dobro stanje. Središnji dio planiranog pristupa temelji se na suradnji između organizacije, menadžera, zaposlenika i konzultanata koji zajedno osmišljavaju specifične promjene koje su potrebne za rješavanje organizacijskog problema. Oni se fokusiraju na

---

<sup>60</sup> N.Alfirević (2000.): Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: Ekonomski pregled, Izvorni znanstveni rad, 51 (11-12) 1256-1281 str.1260

zadržavanju novog postignutog stanja.<sup>61</sup> Kritike na račun planiranog pristupa ističu kako promjena kontinuiran i otvoren proces a ne set događaja, pomicanja iz trenutnog u novo stanje. Planiran pristup može biti dobar u nekim situacijama ali u onim koje traže više zbog toga se javlja sve više onih koji podržavaju pristup koji je označen kao kontinuirano poboljšanje. Taj pristup promjenu gleda kao kontinuirani proces, temelji se na vjerovanju da se promjena ne može gledati kao serija izdvojenih ili linearnih događaja u određenom vremenu. Takav način upravljanja promjenama temelji se na otvorenom i kontinuiranom procesu prilagodbe promjenjivim okolnostima i uvjetima. Uspješnost implementacije organizacijske promjene ovisna je o razumijevanju kompleksnosti i identifikaciji cijelog spektra mogućih rješenja. Kontinuirana promjena sastoji se od svakodnevnih i konstantnih poboljšanja, potrebno je stvoriti stratešku fleksibilnost koja će identificirati promjene na tržištu i adaptirati strukturu i procese kako bi organizacija ostala konkurentna. Osnovni cilj je stvoriti organizaciju koja će se brzo i jednostavno obnoviti i unaprijediti, što smanjuje rizik od propasti za razliku kad se organizacija ne mijenja.<sup>62</sup>

Prema načinu implementacije promjene, izdvajamo dva pristupa : revolucionarni i evolutivni. Osnovne pretpostavke evolutivnog pristupa implementaciji promjena su<sup>63</sup> :

- brzina promjene je prilagođena ljudskom sposobnosti da je prihvate, glavni čimbenici uspjeha su otvorena i iskrena komunikacija, motivacija tangiranih pojedinaca,
- implementacijapromjena ne može se isplanirati u potpunosti, potrebno uključivanje pojedinaca koja će ta promjena pogoditi,
- preporučuje se postupno napredovanje i uvođenje promjena u dužem vremenskom razdoblju.

Kao osnovne pretpostavke revolucionarnog pristupa izdvajamo:

- promjena se ne provodi postupno, niti ugodno, zastupa se radikalna promjena, zato što postojeće stanje ograničava mogućnosti promjene i teži održavanu statusa quo,
- optimalni način implementacije promjena je brzo i nemilosrdno demontiranje postojećih stanja, kada više nemaju izbora djelatnici prihvaćaju promjenu kao jedinu mogućnost,
- promjene se implementiraju odozgo, od top menadžmenta prema nižim razinama.

---

<sup>61</sup> A.Aleksić (2014.): Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena, Ekonomski fakultet Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Oeconomica Jadertina 1, str.18

<sup>62</sup> A.Aleksić (2014.):op.cit. str.19

<sup>63</sup> N.Alfirević (2000.): Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: Ekonomski pregled, Izvorni znanstveni rad, 51 (11-12) 1256-1281 str.1262

## 2.2.4. Modeli upravljanja promjenama

Kroz vrijeme brojni autori su davali upute kako mijenjati organizaciju, ali malo ih je dalo odgovor na pitanje što poduzeće konkretno treba napraviti. S promjenama je potrebno aktivno upravljati a najvažnije je obratiti pozornost na ono što se događa i što bi se trebalo događati.<sup>64</sup> Jedan od prvih autora koji je raspravljao na tu temu bio je Kotter koji je smatrao kako je proces promjena u organizaciji sastavljen od niza faza, tj. malih i velikih međusobno povezanih projekata promjene koji imaju različite funkcije i vremenske dimenzije. Kotter navodi sljedeći model za kontinuirano poboljšanje<sup>65</sup>:

- 1.) identificirajući krize, potencijalne ili veće prilike i uspostavljanjem odnosa sa konkurentima uspostavlja osjećaj hitnosti ,
- 2.) osnivanje tima za vođenje promjena,
- 3.) razvijanje vizije kojom će se voditi tijekom proces promjene i razvijanje strategije za postizanje željene vizije,
- 4.) komunikacija vizije i strategije promjena,
- 5.) poticanje preuzimanja rizika, novih ideja, proizvoda, aktivnosti, mijenjanje sustava ili struktura koji spotiču promjenu,
- 6.) nagrađivanje zaposlenika koji su omogućili realizaciju poboljšanja,
- 7.) osnaživanje procesa promjene, nove ideje , suradnja s agentima promjene,
- 8.) ponašanje organizacije usmjeriti na kupce i produktivnost, poboljšano vodstvo i bolji menadžment.

Jedan od najznačajnijih modela razvili su Burke i Litwin, smatrali su kako je potrebno razumjeti načine kako promjena utječe na samu organizaciju, različite ishode na razini pojedinca i organizacije općenito. BurkeLitwin model ( B-L model) prikazuje osnovni okvir modela , prikazuje vezu između šireg konteksta okoline i procesa promjena u organizaciji. Model nastoji prikazati organizaciju kao otvoreni sustav, utjecaj promjene okoline na funkcioniranje cjelokupnog sustava i njegovih podsustava. Prikazuje mrežni odnos elemenata,

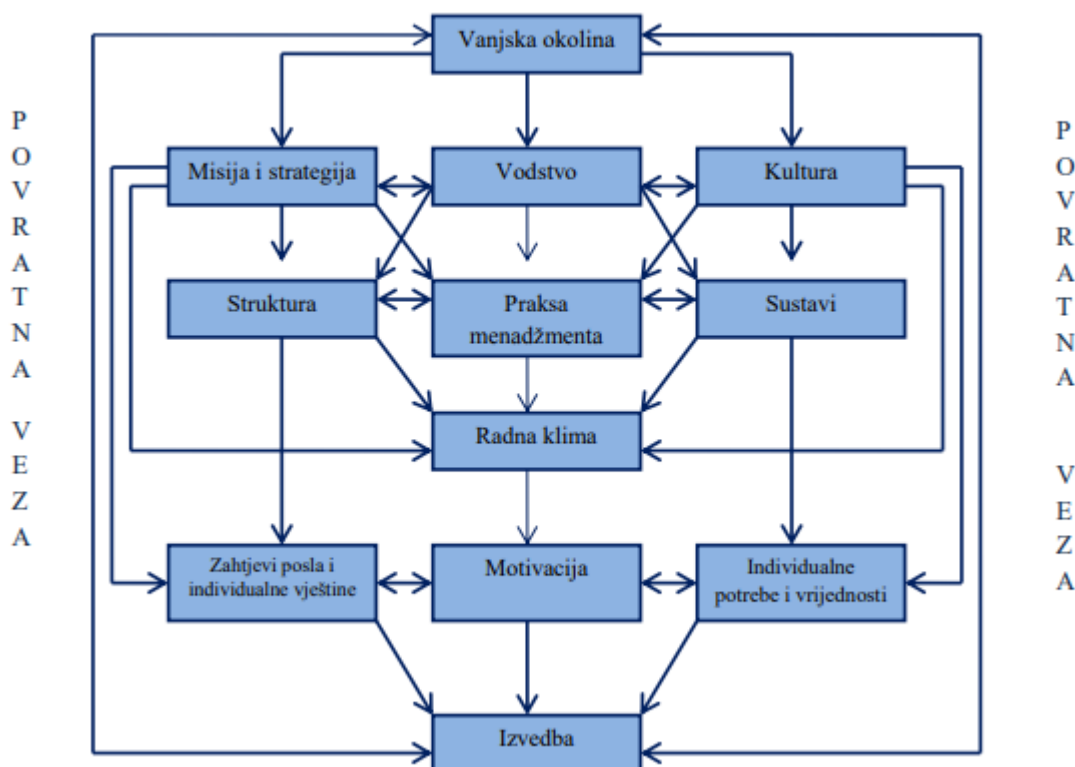
---

<sup>64</sup> Cohen, A. R., Fink, S. L., Gadon, H., Willits, R. D. (1988): Effective Behavior in Organizations, IRWIN, Homewood, Illinois, str. 444.

<sup>65</sup> A. Aleksić (2014.): Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena, Ekonomski fakultet Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Oeconomica Jadertina 1, str.20

odnosno uzroke i posljedice među njima, kada se koristi model olakšava razumijevanje potrebe za promjenom i utjecaj te promjene na izvedbu poduzeća. Pomaže i u razumijevanju i dijagnozi problematičnih područja i ključnih pitanja unutar organizacije.<sup>66</sup>

**Slika 7. Burke-Litwin model utjecaja organizacijskih promjena na izvedbu poduzeća**



Izvor: A.Aleksić (2014.): Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena, Ekonomski fakultet Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Oeconomica Jadertina 1, str.21

Na slici je prikaz modela koji se sastoji od 12 elemenata primarnim za razumijevanje organizacije i odnosa među elementima. Vanjska okolina predstavlja input sustava, a individualne potrebe i vrijednosti output. Organizacijski outputi, proizvodi i usluge utječu na vanjsku okolinu kao zadovoljstvo potrošača i sile u vanjskoj okolini, pa smjernice povratne veze idu u oba smjera. Strelice koje povezuju elemente idu u oba smjera jer pokazuju kako promjena u bilo kojem elementu modela može djelovati na ostale elemente.<sup>67</sup>

<sup>66</sup> A.Aleksić (2014.): op.cit. str.21

<sup>67</sup> Ibidem, str.21

Modernu teoriju menadžmenta utemeljio je Henri Fayol, formulirao je četrnaest principa funkcioniranja menadžmenta iz kojih se izvodi tradicionalni model upravljanja poduzećem. Iz tih principa razvio se tradicionalni model upravljanja poduzećem temeljen na vojnoj organizaciji, uvode se poslovna pravila, procedure i smjernice ponašanja unutar organizacije. Karakterizira ga stroga podjela na izvršne i zapovjedne položaje, organizacijske strukture visoko su kompleksne, formalizirane i centralizirane. Takav pristup koristi se u relativnoj mirnoj okolini, stalnog rasta i snažne pozicije poduzeća u odnosu na kupce i konkurenciju. Međutim, promjene poslovnog okruženja zahtijevale su nove oblike organizacijskih struktura i sustava upravljanja, javlja se potreba za sustavno praćenje okoline i prilagođavanja poslovanja poduzeća provođenjem organizacijskih promjena.<sup>68</sup>

Jedan od najstarijih pristupa opisivanja promjena je univerzalni, taj pristup promatra promjene kroz tri ključne faze: odmrzavanje, kretanje i zamrzavanje. Faza odmrzavanja predstavlja odmak od postojećeg organizacijskog ponašanja zapravo predstavlja pokretanje promjene, u fazi kretanja implementira se promjena projektiranjem novih organizacijskih rješenja, na kraju je faza zamrzavanja novog stanja. Glavni nedostatak je taj što se pretpostavlja da se poduzeće nalazi u relativnoj mirnoj okolini, promatra ga se kao stabilni entitet koji se mijenja polako i postupno. Novija struja organizacijske teorije zastupa holistički pristup, tj. povezivanje svih parcijalnih pristupa radi poboljšanja poslovanja uspostavljanjem zajedničke vizije. Kao ključni element upravljanja promjenama predlaže se uvođenje timova koji će upravljati procesom tranzicije, to bi bili visoko motivirani menadžeri, sa glavnim zadatkom stvaranja konteksta za provođenje promjene, osiguravanja resursa, koordinacije i implementacije promjena.<sup>69</sup>

Kako bi se uspješno implementirala promjena i ostvarili strateški ciljevi, menadžerima su potrebni planovi. Konzultantska tvrdja McKinsey & Company u suradnji s timom profesora Sveučilišta Harvard i Stanford razradila je „model 7 S“- menadžerski alat za analizu i akciju u cilju kvalitetnog vođenja i organiziranja kompanije. . Prema njihovom modelu postoji sedam važnih elemenata organizacije za razumijevanje njene efikasnosti. Oni smatraju kako nema koristi ako su samo dva ili tri elementa sustava u redu, svi moraju biti usklađeni i konzistentni. Svaki element mora biti u skladu s drugim i podržavati ga<sup>70</sup>:

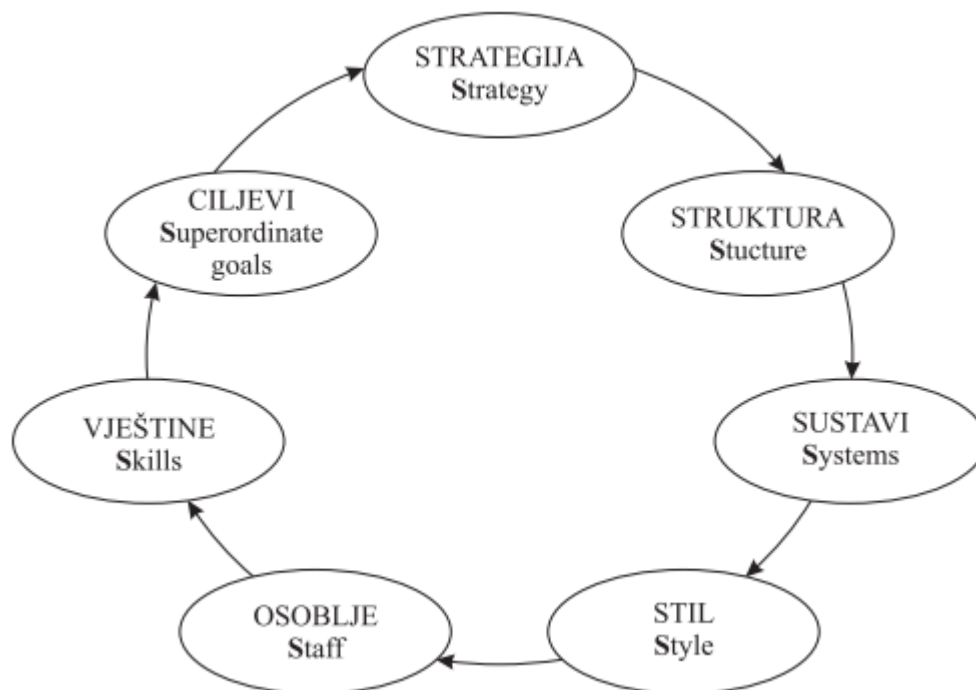
---

<sup>68</sup> N.Alfirević (2000.): Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: EKONOMSKI PREGLED, Izvorni znanstveni rad, 51 (11-12) 1256-1281 str.1260

<sup>69</sup> N.Alfirević (2000.) : op.cit. str.1262

<sup>70</sup> M. Dujanić (2004.): Upravljanje promjenama u poduzeću, Zb. Rad. – Sveučilište u Rijeci, Ekon. fak., god. 22. Sv. str. 46

**Slika 8. Prikaz „7 S modela“**



Izvor: M. Dujanić (2004.): Upravljanje promjenama u poduzeću, Zb. Rad. – Sveučilište u Rijeci, Ekon. fak., god. 22. Sv. str. 46

- 1.) Strategija –plan uz pomoć kojeg se nastoji steći održiva konkurentska prednost, organizacije treba jasno izdvojiti koji su izvori održive prednosti nad konkurencijom, izvori kao što su troškovi , kvaliteta, karakteristike proizvoda i slično. Bitno da se razjasne strateški prioriteti, kao što su poboljšanje usluge ili razvoj novih proizvoda.
- 2.) Struktura – predstavlja okvir usklađivanja aktivnosti članova organizacije. Struktura definira posao i usmjerava zaposlene na potrebne poslove.
- 3.) Sistemi- utječu na organizacijsku efikasnost, uvode se višenamjenski timovi kako bi se uspješno preustrojila organizacija, a to uključuje remont postojećeg sistema naknada, raspodjele kapitala i upravljačkih informacija.
- 4.) Kadrovska politika- utječe na izobrazbu novih kadrova, vođenje karijera, uključivanje u poduzeće, demografske karakteristike, efikasnost je određena ljudima.
- 5.) Vještine- sposobnost iskorištavanja kapaciteta u organizaciji, pružaju poduzeću šansu u kojoj mjeri se mogu primijeniti na nova tržišta i koje sposobnosti mora razviti kako bi se razvila.

- 6.) Stil- predstavlja način ponašanja menadžerskog tima i njegovih članova, način donošenja odluka, vođenja, pristupa.
- 7.) Zajedničke vrijednosti- primjer organizacije, obuhvaća sve ono što je ljudima važno u organizaciji, vizija, misija, kako ljudi opisuju karakter poduzeća. Oni su jedan od najvažnijih elemenata.

Analiza pomoću "modela 7 S" obuhvaća istraživanje usklađenosti organizacije i vanjskog okruženja. Usklađenost strategije i proizvoda, područja neusklađenosti i istraživanje mogućih rješenja problema.<sup>71</sup>

### **2.3. Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene**

Svaka organizacija bez obzira na veličinu, broj zaposlenih, visinu prihoda pripada nekom većem sustavu koji ga okružuje. Sustav u kojem se nalazi svaka organizacija izvor je stalnih promjena, to se odnosi na tržišne, političke, gospodarske, zakonodavne, pravne okoline. Bitno je da se organizacija neprestano usklađuje s okolinom, da izmjenjuje u početku sitne dijelove organizacijskog sustava a uslijed većih previranja da posegne za drastičnijim, radikalnijim promjenama kako bi dugoročno opstala. Rezultat tih promjena bit će novi organizacijski sustav s novom strukturom a možda čak i s novim identitetom. Izazov menadžmenta je stvaranje sposobnosti za provedbom organizacijskih promjena.<sup>72</sup> Svaka organizacijska promjena, bez obzira koliko zahtjevna bila implicira individualnu promjenu. Ljudski faktor smatra se osnovnim i ključnim resursom svake organizacije pa tijekom realizacije promjena na razini organizacije mora se dogoditi promjena u onima koji je sačinjavaju. Problem nastaje kada zaposlenici pružaju otpor promjenama zbog toga što više vole rutine i navike koje im daju sigurnost. Zaposlenicima treba omogućiti sudjelovanje u realizaciji organizacijskih promjena, od malih sitnih poboljšanja kako bi se individualne promjene odvijala bez poteškoća. Treba ih se uključiti u sam proces promjene kako bi osjetili kontrolu i vlastitu odgovornost za uspješnu provedbu promjene. Takva pristup prevladava u organizacijama koje imaju demokratski menadžerski stil, u kojima zaposlenici imaju veliku autonomnost. U situacijama kada se provode radikalne organizacijske promjene, kada se djeluje hitno, najvažniju ulogu imaju menadžeri u planiranju i realizaciji, tada dolazi do žustrog otpora zaposlenika. Zaposlenici se ne osjećaju uključeno u proces, nesigurni su, nemaju povjerenje i osjećaju se ugroženo. Kako bi zaposlenici prihvatili promjene koju pokreću menadžeri

---

<sup>71</sup> M. Dujanić (2004.): op.cit. str.

<sup>72</sup> Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina br. 2., Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru, Zadar, str.81



potrebno je utjecati na stav zaposlenika, a to se postiže upravo organizacijskom kulturom. Ona oblikuje stav, ponašanje, vjerovanja i zajedničke vrijednosti zaposlenika.<sup>73</sup> Kulturu možemo promatrati kao „mentalni model“ koji opisuje način na koji organizacija djeluje, izražava se kroz slogane koji prikazuju svrhu i misiju poslovne strategije, isprepletena je ciljevima i filozofijom organizacije. Poznavanje organizacijske kulture, njenih elemenata i usklađivanje sa ciljevima organizacije za menadžera predstavlja opstanak unutar organizacije i preduvjet za uspješno djelovanje. Organizacijska kultura predstavlja važan izvor kontrole, omogućava provođenje kontrole u situacijama gdje menadžeri ne mogu koristiti kontrolu ponašanja i kada postoji snažan i kohezijski skup vrijednosti i normi, bitno je zaposlenike usmjeriti na razmišljanje o dugoročnoj dobrobiti organizacije. Korist za organizaciju je u tome što kultura pojačava privrženost zaposlenika organizaciji, a zaposlenici dobivaju jasne upute što trebaju obaviti i što je važno za organizaciju. Organizacijska kultura najbitniji je faktor u oblikovanju ponašanja zaposlenika i usmjeravanja njihovih odluka.<sup>74</sup>

### **2.3.1. Razlozi otpora na promjene**

Otpor se smatra prirodnom reakcijom ljudi koji se boje promjene i novih nepoznatih situacija koju donosi promjena.<sup>75</sup> Prema Buchannanu i Huczynskom otpor promjenama je „nesposobnost ili nepostojanje volje da se razgovara o promjenama ili da se prihvate promjene koje se smatraju štetnima ili prijetecima po pojedinca“. <sup>76</sup>Promjena organizacije bi trebala i početi i završiti s promjenom zaposlenika, njihovog ponašanja, stavova, vrijednosti i načina razmišljanja.<sup>77</sup> Zaposlenici otpor izražavaju na različite načine, a najčešće vrste otpora su otvoren, implicitan, trenutni i odgođen. Kod otvorenog otpora zaposlenici odmah iznose negativne stavove prema promjeni koja je spomenuta, implicitni i odgođeni karakterizira suptilnija reakcija, kao što je smanjena motivacija, izostajanje s posla, više pogrešaka.<sup>78</sup> Postoje dva izvora otpora, individualni i organizacijski. Individualni izvori su<sup>79</sup>:

- 1.) Navike- odnosi se na programirane odgovore, takav način reagiranja postaje izvorom otpora

---

<sup>73</sup> Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): op.cit. str.82

<sup>74</sup> Alfirević, N.; Garbin Praničević, D.; Talaja, A.; Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Drugo nadopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Splitu, str. 88

<sup>75</sup> Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str.708

<sup>76</sup> Penava, S., Šehić, Dž.: Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika, Ekonomski pregled, 65 (6), str. 576-597., 2014., str. 579.

<sup>77</sup> Belak, S. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 80.

<sup>78</sup> Robbins S. P., Judge T. A., (2009.), Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Zagreb: MATE, str.647

<sup>79</sup> Robbins S. P., Judge T. A., (2009.): op.cit.str.648

- 2.) Sigurnost- svaka promjena ugrožava osjećaj sigurnosti
- 3.) Ekonomski čimbenici- ako plaća ovisi o proizvodnosti, zaposlenici se osjećaju nesigurno da neće dobro izvršavati zadane zadatke
- 4.) Strah od nepoznatog- promjena izaziva neizvjesnost
- 5.) Selektivno procesiranje informacija- ljudi ignoriraju ono što ne žele čuti kako bi sačuvali svijet koji su stvorili

Organizacijski izvori su <sup>80</sup>:

- 1.) Strukturalna inercija- određeni mehanizmi uspostavljaju stabilnost u organizaciji, prilikom uvođenja promjena strukturalna inercija djeluje kao protuteža za održavanje stabilnosti
- 2.) Ograničeni opseg promjena- mijenjanje jednog sustava nije moguće bez utjecaja na neke druge, veći sustav će poništiti promjene ograničenog opsega
- 3.) Grupna inercija- grupne norme zaposlenika
- 4.) Prijetnja uspostavljenim odnosima moći- raspodjela autoriteta ugrožava dugo uspostavljanje odnose moći
- 5.) Prijetnja uspostavljenoj raspodjeli resursa- kada grupe koje kontroliraju veće količine resursa promjene shvaćaju kao prijetnju

Razne studije su istraživale uzroke otpora zaposlenika, te studije su bile usmjerene na karakteristike pojedinaca. To se odnosi na osobnosti pojedinaca npr. koliko su otvoreni za promjene, kolika im je vlastita učinkovitost te obujam u kojem zaposlenici smatraju da imaju pristup resursima uz pomoć kojih se nose sa stresnom prirodom promjena. Zaposlenici koji su osjećali da imaju visokokvalitetne i važne informacije o promjenama bili su spremniji za prihvaćanje tih promjena. U drugom primjeru zaposlenici koji su ocijenili svoje odjele kao fleksibilne u području procedura i pravila ocijenili su organizaciji i ljude u tim odjelima osjetljivim na promjene.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Ibidem , op.cit. str. 648

<sup>81</sup> Alfrević, N.; Garbin Praničević, D.; Talaja, A.; Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Drugo nadopunjeno izdanje, , Ekonomski fakultet u Splitu, str. 89

### **2.3.2.Organizacijska kultura kao čimbenik smanjivanje otpora na promjene**

U procesu organizacijskih promjena bitno je da menadžeri poduzmu određene korake kako bi se što lakše svladalo razdoblje prijelaza iz jednog stanja u drugo. Neke strategije uz pomoć kojih se otpor može smanjiti su<sup>82</sup>:

- 1.) Obrazovanje i komuniciranje- pomaže da zaposlenici razumiju promjenu i izgrade povjerenje uz pomoć rasprave i komuniciranja
- 2.) Sudjelovanje- omogućuje da zaposlenici koji pružaju otpor sudjeluju u odlučivanju o promjeni
- 3.) Pomaganje i podrška- savjetovanje i podučavanje zaposlenika
- 4.) Pregovaranje- koristi se kada otpor dolazi iz moćnih izvora pa je pregovaranje bitan faktor
- 5.) Manipulacija i kooptiranje- iskrivljavanje činjenica uz pomoć lažnih informacija
- 6.) Prisila- izvorne prijetnje i sile, koristi se kada dotadašnji načini ne daju rezultate

Prema Certu otpor promjenama umanjuje se na jedan od sljedećih načina<sup>83</sup> :

- 1.) Izbjegavanje iznenađenja- pravovremena informiranost o svemu relevantnom za provođenje promjene
- 2.) Podupiranje stvarnog razumijevanja promjena- menadžment pomaže u shvaćanju promjene kako bi je zaposlenici prihvatili i otklonili otpor
- 3.) Stvaranje uvjeta za provođenje promjena- uklanjanje prepreka, pozitivno stajalište menadžmenta prema promjenama
- 4.) Izvođenje pokusnih promjena- omogućava suočavanje zaposlenika s promjenama u pokusnom razdoblju, suočavanje sa strahom i eliminiranje mogućih negativnih posljedica

Prema Rechardu i Harrisu od iznimne je važnosti ustanoviti razine spremnosti na promjene, analizirati stavove zaposlenika o promjenama, ispitati sposobnost organizacije da upravlja promjenama. Spremnost na promjene uključuje motiviranje zaposlenika, sposobnost preoblikovanja uključuje znanje, vještine i mogućnosti organizacije da iznese potrebne zahtjeve uspješne za impletaciju promjene.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str.712

<sup>83</sup> Sikavica, P. (2011): op.cit str. 711.

<sup>84</sup> Alfrević, N.; Garbin Praničević, D.; Talaja, A.; Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Drugo nadopunjeno izdanje, , Ekonomski fakultet u Splitu, str. 90

### **2.3.3. Utjecaj organizacijske kulture na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijske promjene**

Prema Ribbersu zbog negativnog stava i emocija, čak 70% organizacijskih promjena završi neuspješno, zbog toga menadžment mora biti sposoban suzbiti otpor i osigurati spremnost zaposlenika na promjene. Prema nekim autorima svega 30 % organizacijskih promjena završi uspješno.<sup>85</sup> Organizacijska kultura predstavlja osobnost i karakter organizacije i kao takva ima presudno značenje za uspješnu provedbu organizacijske promjene i njeno prihvaćanje. Uloga organizacijske kulture može biti posredna i neposredna<sup>86</sup>:

- 1.) Neposredan utjecaj organizacijske kulture na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijske promjene- organizacijska kultura je u stanju oblikovati i usmjeriti ponašanje, stav, uvjerenja zaposlenika prema organizacijskoj stvarnosti. Jedna od glavnih značajki organizacijske kulture je mogućnost upravljanja organizacijom jer se njezini elementi mogu promijeniti i prilagoditi strategiji, što bi značilo da se stvaranjem čvrste organizacijske kulture smanjuje otpor zaposlenika prema promjeni i stvara pozitivan stav prema istoj. Prema empirijskom istraživanju koje je proveo Rahman na uzorku od 258 malezijskih proizvodnih tvrtki, postojala je poveznica između organizacijske kulture i afektivnog, kognitivnog i bihevioralnog stava prema promjeni. Afektivni stav predstavlja osjećaje koje osoba ima s obzirom na objekt stava, to uključuje emocije i procjenu. Kognitivni stav je onaj koji se temelji na informacijama koje posjeduje pojedinac i temelji se na onome što on misli da je istina. Bihevioralni stav odnosi se na način ponašanja prema objektu stava. Prema rezultatima istraživanja može se zaključiti kako organizacijska kultura ima direktan utjecaj na vjerojatnost uspjeha koju inicira menadžment. Može se zaključiti da menadžer treba oblikovati sustav vrijednosti unutar organizacije ako želi osigurati spremnost zaposlenika na promjene i utjecati na pozitivan stav. On treba oblikovati takav sustav i stil vodstva koji će poticati eksterni fokus, fleksibilnost, visoku društvenost i povjerenje. Takve karakteristike pozitivno utječu na zaposlenikovu spremnost i prihvaćanje organizacijske promjene.
- 2.) Posredan utjecaj organizacijske kulture na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijske promjene-organizacijska kultura svojim promjenjivim elementima može utjecati i na

---

<sup>85</sup> Penava, S., Šehić, Dž.: Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika, *Ekonomski pregled*, 65 (6), str. 576-597., 2014., str. 577.

<sup>86</sup> Belak, S., Ušljebka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, *Oeconomica Jadertina* br. 2., Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru, Zadar, str.87

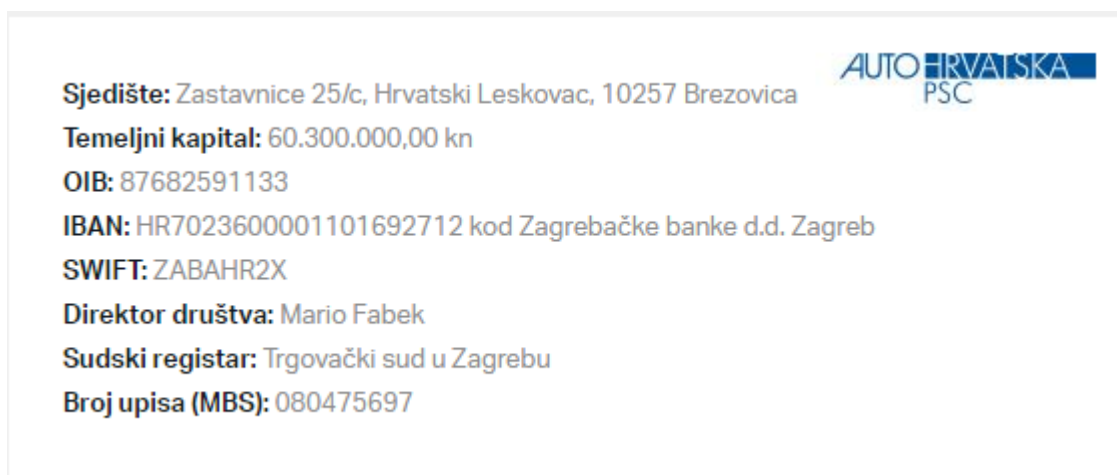
stvaranje organizacijske predanosti i organizacijskog povjerenja. Organizacijska predanost predstavlja privrženost zaposlenika organizaciji, ima ključnu ulogu u implementaciji organizacijskih promjena. Zaposlenici se identificiraju s organizacijom i njezinim ciljevima i žele održati članstvo u toj organizaciji. Situacija u kojoj će članovi organizacije ostati na njenoj strani čak i kada znaju da ishodi organizacijskih promjena neće biti na njihovoj strani pogoduje menadžerima koji provode radikalne organizacijske promjene. Predanost se sastoji od tri elementa: afektivna, normativna i dugotrajna predanost. Organizacijsko povjerenje bitno je izgraditi kako bi članovi organizacije prihvatili promjene. To se odnosi na stupanj uvjerenosti u poštenje, iskrenost i volju menadžmenta prilikom obavljanja posla, zaposlenici sa visokim stupnjem povjerenja bit će manje zabrinuti ishodima njihovih odluka jer vjeruju da su mislili na njihove potrebe.

### **3.EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE I UPRAVLJANJA PROMJENAMA U PODUZEĆU AUTO HRVATSKA PSC**

#### **3.1.Opći podaci o poduzeću Auto Hrvatska PSC**

Trgovačka organizacija Auto Hrvatska utemeljena je 1952. godine u Zagrebu od strane osam zaljubljenika u automobile i tehnološki napredak. Postala je sinonim za sve što se u Hrvatskoj vezuje uz cestovna vozila i njihovo održavanje. Viziji poduzeća je „Biti sinonim za kompetenciju i konkurentnost na tržištu proizvoda i usluga auto struke“, a misija poduzeća „Korisnicima dugoročno omogućiti dostupnost svih vrsta visokokvalitetnih proizvoda i usluga auto struke na području obavljanja djelatnosti uz primjeren odnos prema društvenim vrijednostima i zaštiti okoliša.“. Tijekom 2018. godine nastavljen je trend blago povećanja tržišta, ostvareni su konsolidarni prihodi u visini 1,22 milijarde kuna, 4% više nego lani. U 2018. godini ispunjeni su svi planirani ciljevi, gospodarski program zabilježio je rast tržišnih udjela i rast prodanih količina, marka MAN na domicilnom je tržištu u segmentu prodaje zadržala prvo mjesto. Auto Hrvatska Prodajno servisni centri d.o.o. poslovna je grupa Auto Hrvatske koja ima svoj a sjedišta u Zagrebu, Karlovcu, Rijeci, Zadru, Splitu, Osijeku, Varaždinu i Pazinu. Nudi nova i rabljena gospodarska vozila Man i Neoplan, servisne usluge, rezervne dijelove poznatih svjetskih dobavljača. Također, nudi servisne usluge, rezervne dijelove i servis za kamione i autobuse . Ovlašteni je partner za održavanje i popravak MAN-ovih kamiona , Neoplanovih i Otokarovih autobusa. Zbog veličine i opremljenosti radionica, iskustva i znanja zaposlenika aktivirali su se za popravak gospodarskih i priključnih vozila drugih proizvođača. Poslovanje im se temelji na načelima održivog razvoja, ističu stalnu brigu o okolišu što predstavlja bitan čimbenik poslovne politike. U svim prodajnim lokacijama i servisnim radionicama, poštuju najstrože zakonske i ekološke norme o zaštiti okoliša i pravilnom zbrinjavanju otpada, veći dio otpada postaje sekundarna sirovina. Raznim edukacijama zaposlenika nastoji se održati kultura očuvanja imovine i okoliša. Nova vozila prate standarde u količini ispušnih plinova i potrošnje goriva, moderna tehnologija omogućava veću sigurnost, učinkovitost i smanjenje troškova. Zaposlenicima je omogućeno stalno usavršavanje na internim i eksternim školovanjima, njeguje se dvosmjerna komunikacija kako bi se održali pozitivni međusobni odnosi.

## Slika 9.Osnovni podaci o poduzeću Auto Hrvatska PSC



Izvor: Auto Hrvatska dostupno na : <https://www.autohrvatska.hr/dionicko-drustvo>

### 3.1.1. Osnivanje poduzeća

U početku osnovan kao „Auto- moto servis za trgovinu na malo rabljenim i novim auto-moto dijelovima i naftnim derivatima“ prodavao je rabljene gume i reparirane dijelove.. Nakon godinu dana poslovanja izgrađena je i opremljena servisna stanica na autoputu Zagreb-Beograd, a „Auto-moto servis u Zagrebu“ otvara poslovnice u Karlovcu, Novskoj i Slavonskom Brodu. Do kraja 1954. godine tvrtka je i dalje rasla i teritorijalno se širila na cijelu republiku Hrvatsku pa godine 1955. godine mijenja ime u „Auto Hrvatska“. Auto Hrvatska otvara svoje specijalizirane prodavaonice u svim hrvatskim središtima : Zagreb, Karlovac, Varaždin, Rijeka, Pula, Split, Šibenik, Zadar, Knin, Slavonski Brod. Tržište šire i preko granica, tako da otvaraju prodavaonice u Beogradu, Sarajevu, Banja Luci i Ljubljani. Prva dva desetljeća Auto Hrvatska isporučila je svojim partnerima 130.000 vozila, na domaćem i poslovnom tržištu stvorila ugled pouzdanog poslovnog partnera. U 2019. godini nastavila je s ulaganjem u poslovne centre, proširila je ponudu s vozilima marki Dacia i Renault, u Poslovnom centru Split otvoren je prodajno-servisni centar opremljen prema najvišim standardima kvalitete i funkcionalnosti.

### 3.2. Metodologija istraživanja

Za potrebe ovog istraživanja proveden je anketni upitnik među 75 zaposlenika Auto-Hrvatska PSC. U radu se koriste primijenjene statističke metode gdje se upotrebom metoda grafičkog i tabelarnog prikazivanja prezentira struktura odgovora na anketna pitanja. Numeričke

vrijednosti se prezentiraju upotrebom metoda deskriptivne statistike, i to aritmetičke sredine, medijana i moda kao srednjih vrijednosti, te standardne devijacije, te minimuma i maksimuma kao pokazatelja raspršenosti oko srednjih vrijednosti.

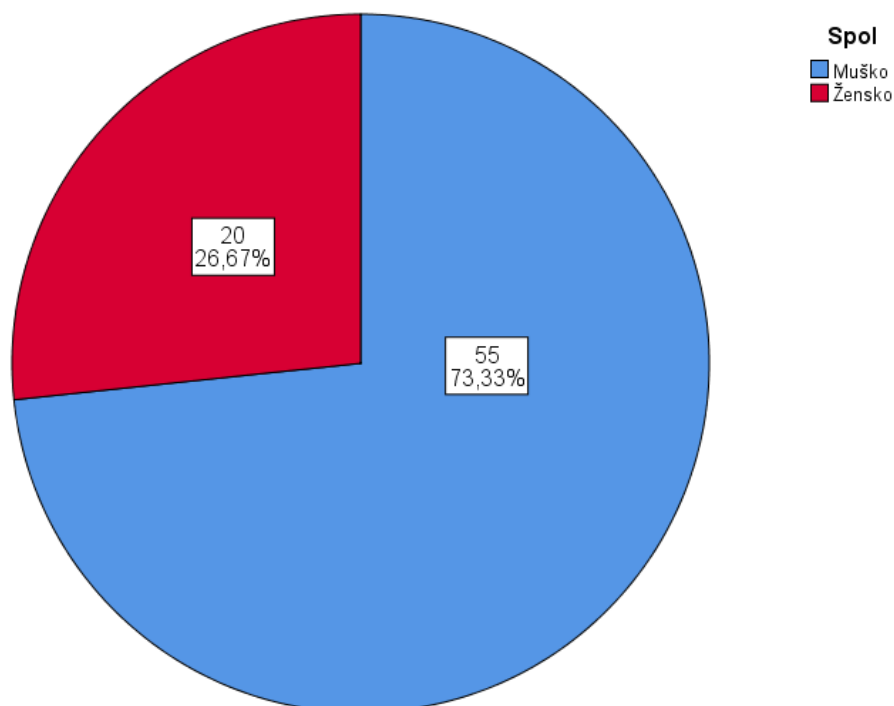
Testiranje povezanosti među numeričkim varijablama testira se Pearsonovom korelacijom, dok u slučaju da je jedna varijabla nenumerička se koristi T-test i ANOVA test ovisno o broju modaliteta nenumeričke varijable.

Analiza je rađena u statističkom softveru SPSS 25, te se zaključci donose pri graničnoj razini signifikantnosti od 5%.

### 3.2.1. Obilježja zaposlenika

#### REZULTATI

S ciljem dobivanja informacija o obilježjima zaposlenika, poslovanju poduzeća, zadovoljstvu zaposlenih postojećim radnim uvjetima i okruženjem te motivacijom na radnom mjestu proveden je anketni upitnik među zaposlenicima.

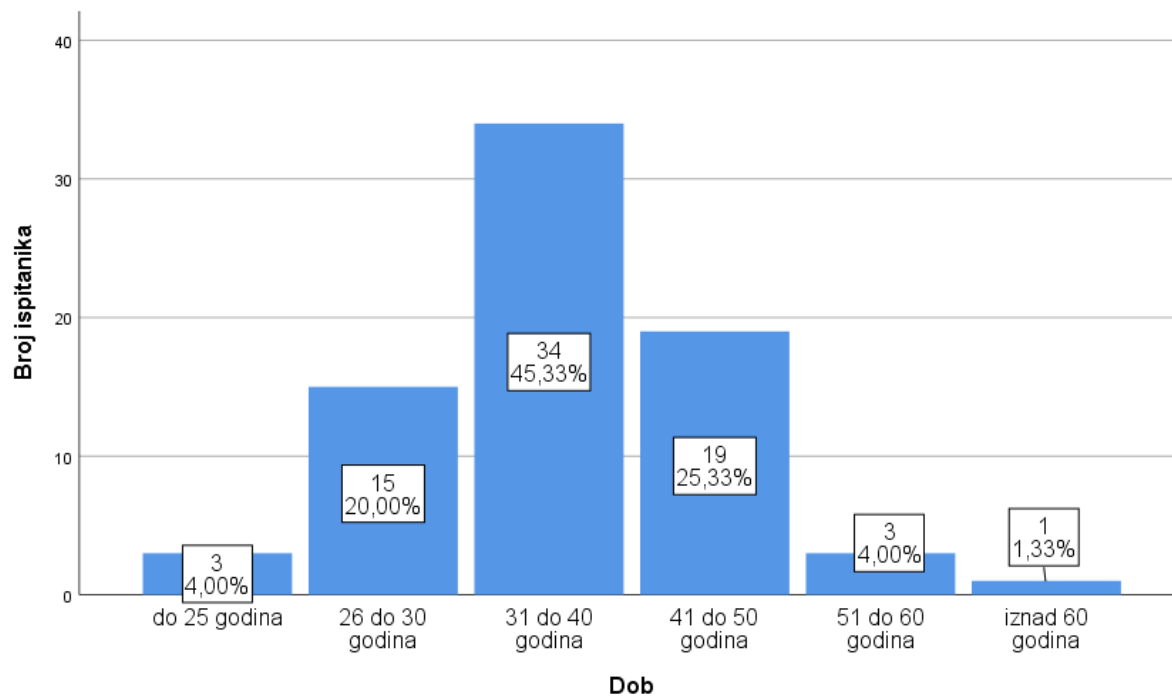


**Graf 1: Struktura ispitanika**

Izvor: Izrada autorice



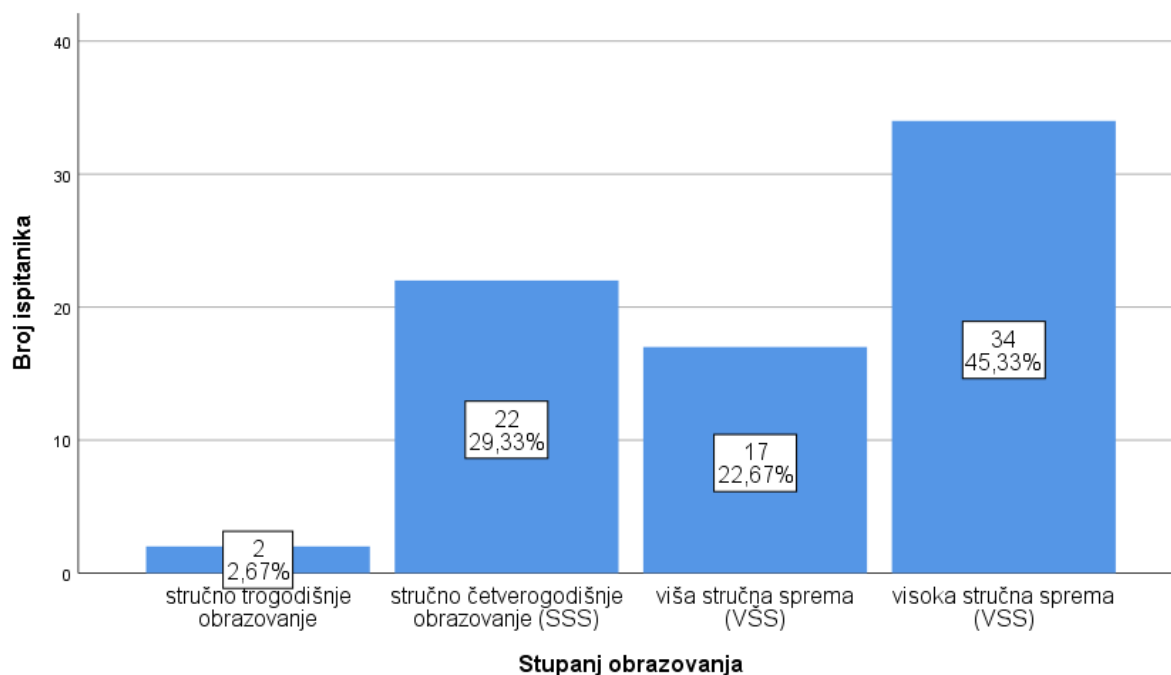
U uzorku su više zastupljeni ispitanici muškog spola (55 ispitanika; 73,33%) u odnosu na ispitanike ženskog spola kojih je u istraživanju 20 (26,67%). Razlog je što se radi o poduzeću u kojem su zastupljeniji muški poslovi, auto servisi, proizvodnja.



**Graf 2:Dob ispitanika**

Izvor: Izrada autorice

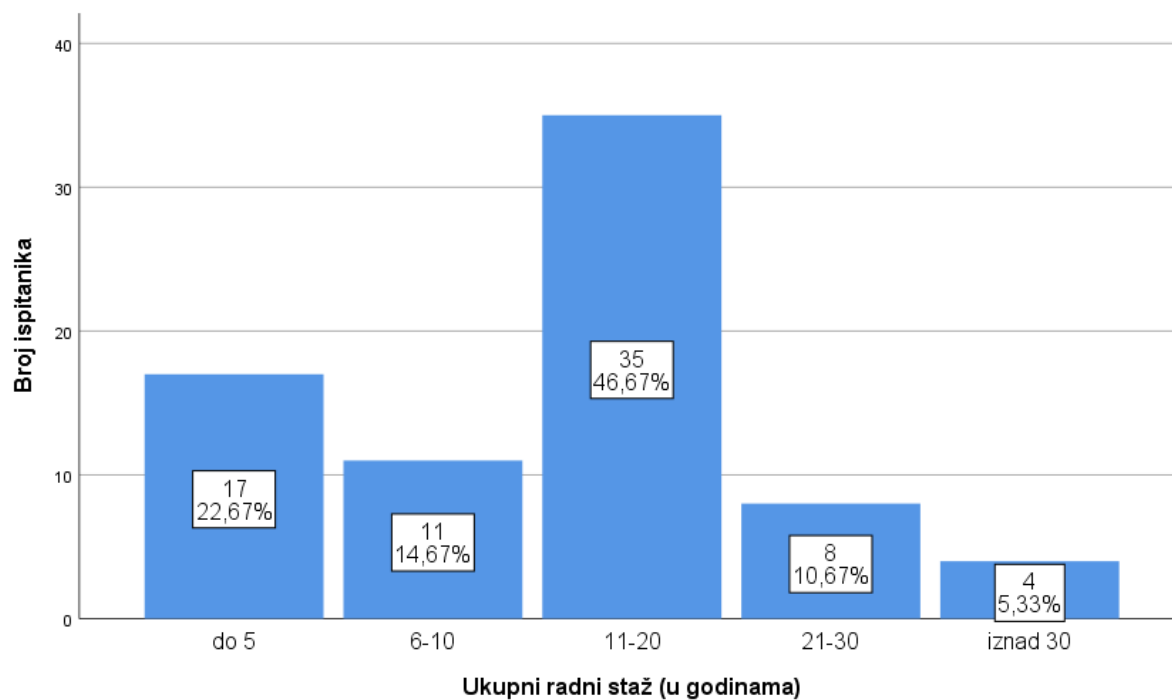
U uzorku su najzastupljeniji ispitanici dobne skupine od 31 do 40 godina, dok 1 ispitanik (1,33%) ima iznad 60 godina. Ispitanika u dobi do 25 godina je 4 %, od 26 do 30 godina ih je 15 % a ispitanika od 41 do 50 godina je 19 %. Vidljivo je kako u poduzeću rade pretežno mlada i srednja populacija što je vrijedan potencijal za razvoj.



**Graf 3: Stupanj obrazovanja ispitanika**

Izvor: Izrada autorice

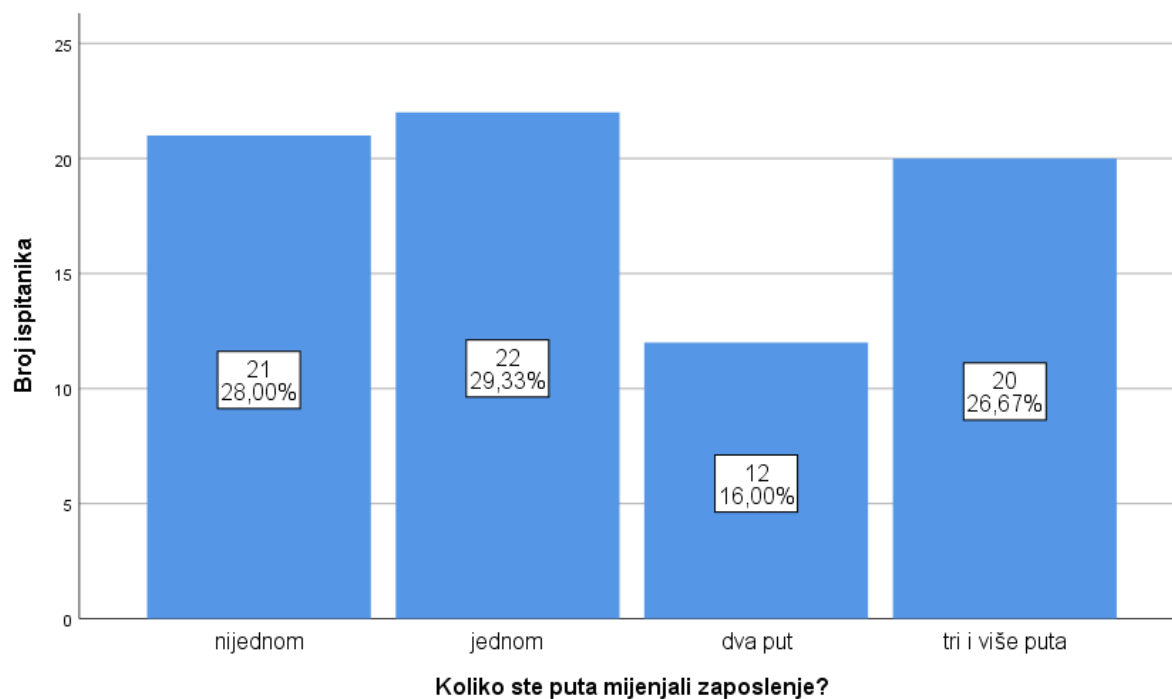
Gotovo polovica ispitanika (34 ispitanika; 45,33%) ima završenu visoku stručnu spremu dok su u uzorku 2 ispitanika (2,67%) sa završenim stručnim trogodišnjim obrazovanjem.



**Graf 4: Ukupni radni staž zaposlenika**

Izvor: Izrada autorice

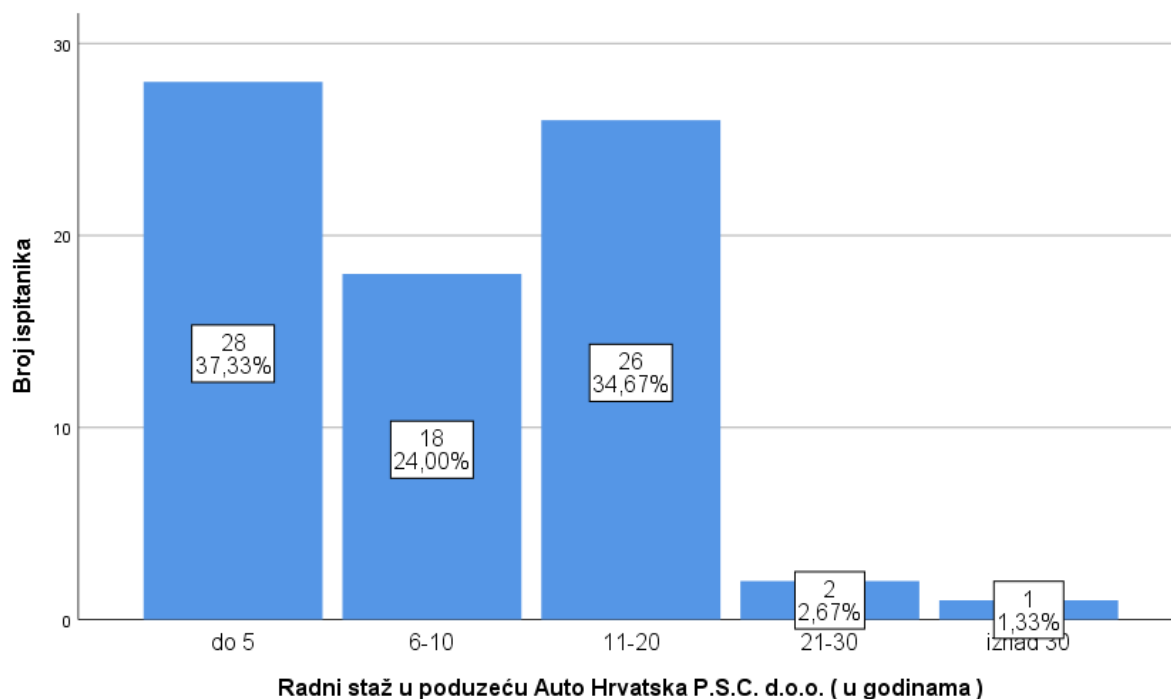
Najveći broj ispitanika ima ukupni radni staž od 11 do 20 godina (35 ispitanika; 46,67%) dok najmanji broj ispitanika (4 ispitanika; 5,33%) ima radni staž iznad 30 godina.



**Graf 5: Mijenjanje zaposlenja**

Izvor: Izrada autorice

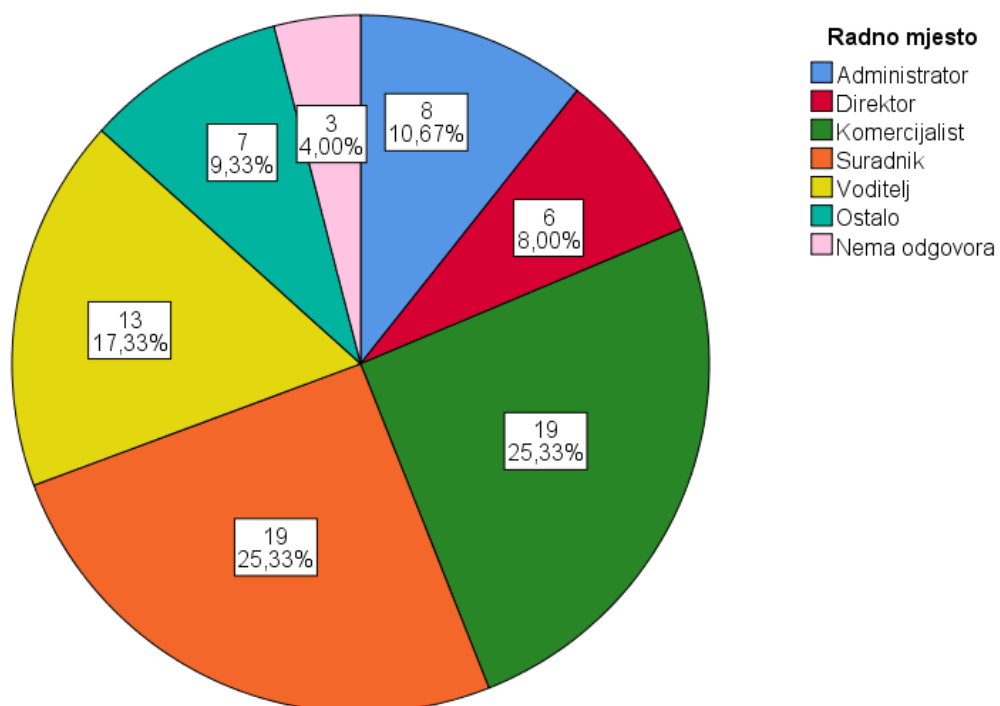
Dvadeset tri ispitanika (29,33%) su jednom mijenjala zaposlenje dok je najmanji broj ispitanika (12 ispitanika; 16.00%) zaposlenje mijenjalo dva puta.



**Graf 6:Radni staž u poduzeću Auto Hrvatska P.S.C. d.o.o.**

Izvor: Izrada autorice

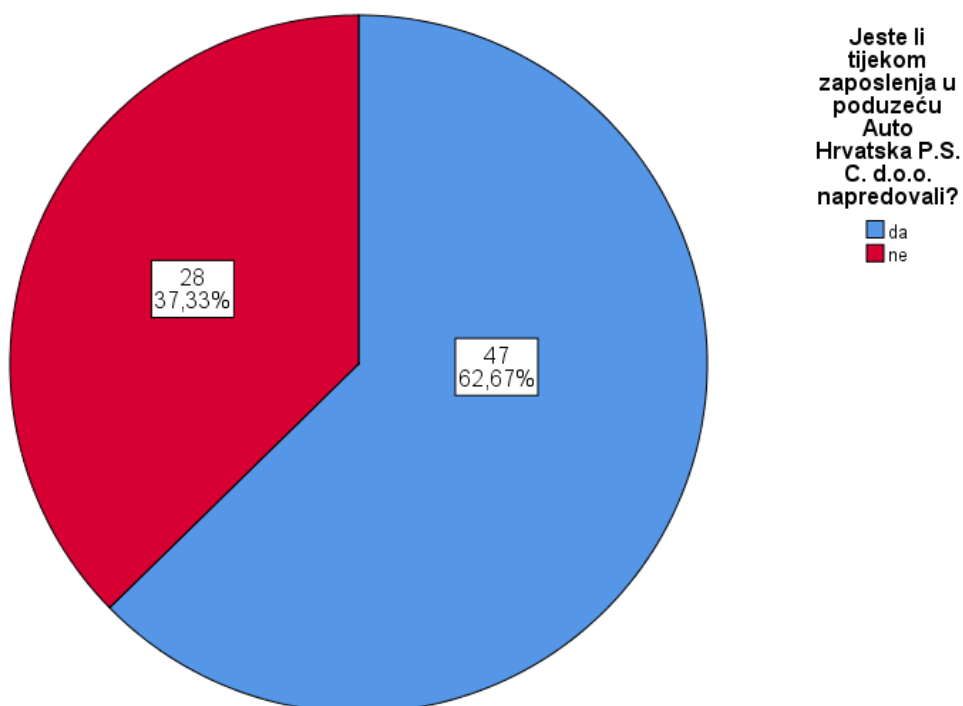
Najveći broj ispitanika (28 ispitanika; 37,33%) je u poduzeću Auto Hrvatska P.S.C. d.o.o. zaposleno do 5 godina, dok jedan ispitanik radi u poduzeću iznad 30 godina.



**Graf 7:Radno mjesto ispitanika**

Izvor: Izrada autorice

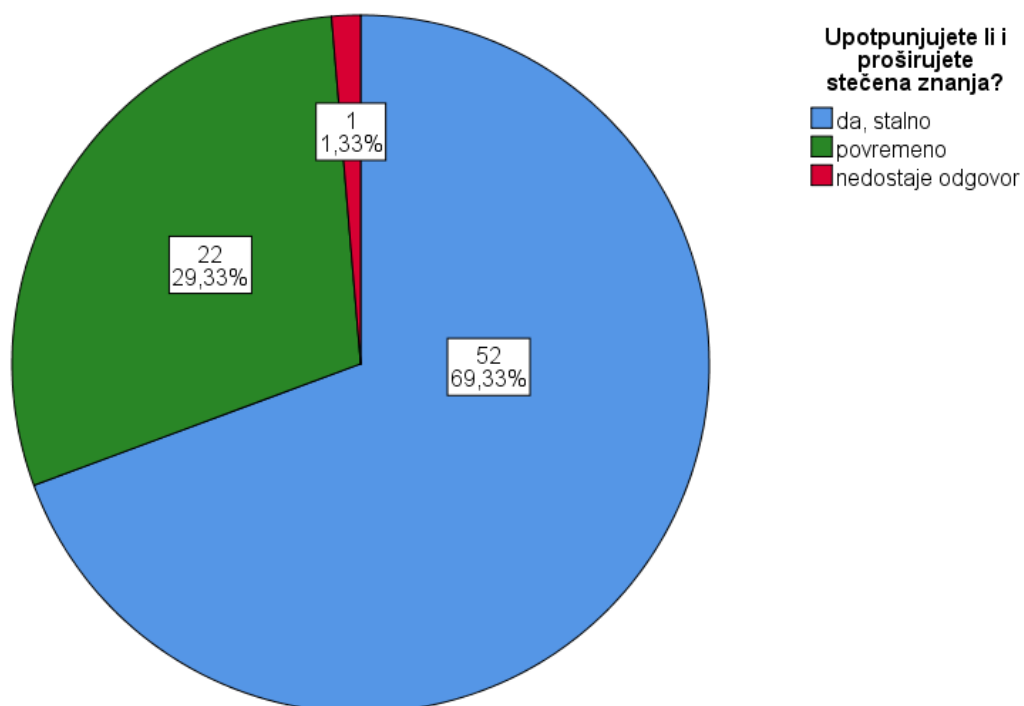
Jednak broj ispitanika (19 ispitanika; 25,33%) radi na radnom mjestu suradnika odnosno komercijalista dok 8 ispitanika (10,67%) radi na radnom mjestu administratora.



**Graf 8: Napredovanje u poduzeću Auto Hrvatska P.S.C. d.o.o.**

Izvor: Izrada autorice

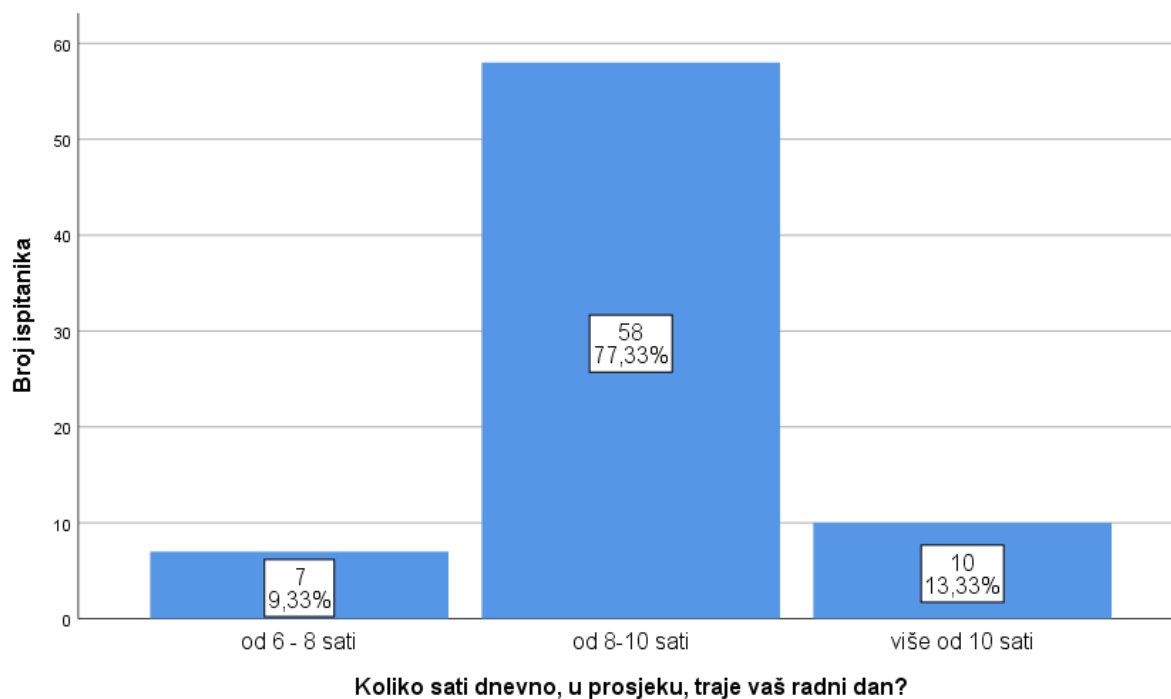
Više od polovice ispitanika (47 ispitanika; 62,67%) je tijekom zaposlenja u poduzeću Auto Hrvatska P.S.C. d.o.o. napredovalo, dok 28 ispitanika (37,33%) nije napredovalo.



**Graf 9:Upotpunjavanje i proširivanje stečenih znanja**

Izvor: Izrada autorice

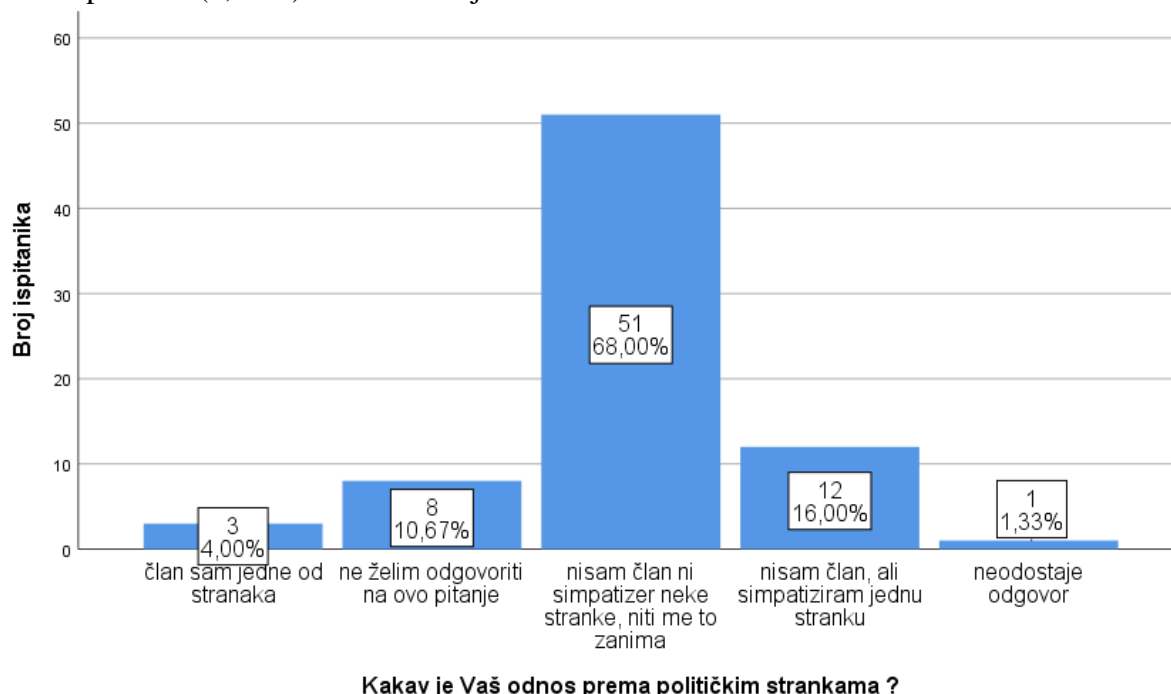
Najveći broj ispitanika (52 ispitanika; 69,33%) upotpunjuje svoje znanje stalno, dok 22 ispitanika (29,33%) povremeno upotpunjuje svoje znanje.



**Graf 10:Prosječno trajanje radnog rada**

Izvor: Izrada autorice

Najvećem broju ispitanika (58 ispitanika; 77,33%) u prosjeku radni dan traje od 8 do 10 sati dok 7 ispitanika (9,33%) radni dan traje od 6 do 8 sati.



**Graf 11: Odnos prema političkim strankama**

Izvor: Izrada autorice

Više od polovice ispitanika (51 ispitanik; 68,00%) nije član ni simpatizer neke strane niti ih to zanima, dok su 3 ispitanika (4,00%) članovi neke stranke.

### 3.2.2. Organizacijska kultura u poduzeću Auto Hrvatska PSC

Ispitanici su na sljedeće tvrdnje iskazivali stupanj slaganja mjernom skalom od 1 do 5 gdje je 1 označavala potpuno slaganja a 5 potpuno neslaganje.

#### Organizacijska kultura

Organizacijska kultura u poduzeću je promatrana kroz elemente organizacijske kulture.



## Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije

Razina prisutnosti faktora razvojno-poduzetničke orijentacije ispitana je upotrebom seta od 11 tvrdnji gdje su ispitanici iskazivali stupanj slaganja upotrebom skale od 1 do 5 gdje je 1 označavala potpuno ne slaganje a 5 potpuno slaganje s tvrdnjom.

Validnost tvrdnji o faktoru razvojno-poduzetničke orijentacije testirana je Cronbach  $\alpha$  pokazateljem gdje je vrijednost iznosila 0,896 što upućuje na zaključak da pitanja ispituju jednu dimenziju promatranja, odnosno da je struktura pitanja u upitniku valjana.

**Tablica 4: Cronbach alfa**

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,896	11

Izvor: Izrada autorice

**Tablica 5: Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije**

Pitanja	1		2		3		4		5		Prosjek	Std.Dev.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
13. Koliko je Vaše poduzeće razvojno orijentirano i ulazi u nove projekte?	1	1,33	3	4,00	17	22,67	24	32,00	30	40,00	4,05	0,96
14. Koliko je Vaše poduzeće okrenuto prema budućnosti i razvoju?	1	1,33	2	2,67	13	17,33	27	36,00	32	42,67	4,16	0,90
15. Koliko je Vaše poduzeće kreativno?	0	0,00	9	12,00	21	28,00	36	48,00	9	12,00	3,60	0,85
16. Koliko u Vašem poduzeću pri odlučivanju dominira ekonomski kriterij?	2	2,67	0	0,00	8	10,67	27	36,00	38	50,67	4,32	0,87
17. Koliko Vaše poduzeće ima ambiciozne i visoke ciljeve?	1	1,37	1	1,37	3	4,11	21	28,77	47	64,38	4,53	0,77
18. Koliko je Vaše poduzeće dinamično u promjenama?	3	4,00	6	8,00	25	33,33	29	38,67	12	16,00	3,55	0,99
19. Koliko je Vaše poduzeće stabilno i predvidljivo u	0	0,00	3	4,00	13	17,33	37	49,33	22	29,33	4,04	0,80

djelovanju i organiziranju ?												
20.Koliko je Vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?	2	2,67	19	25,33	26	34,67	22	29,33	6	8,00	3,15	0,98
21.Koliko Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje?	2	2,67	5	6,67	31	41,33	24	32,00	13	17,33	3,55	0,95
22.Koliko Vaše poduzeće provodi strogu kontrolu rada na svim razinama?	1	1,33	2	2,67	8	10,67	34	45,33	30	40,00	4,20	0,84
23.Koliko Vaše poduzeće potiče kreativnost i inovacije u svim područjima?	3	4,00	7	9,33	35	46,67	21	28,00	9	12,00	3,35	0,95

Izvor: Izrada autorice

Ispitanici su iskazali najveću razinu slaganja na tvrdnju da je njihovo poduzeće ima visoke i ambiciozne ciljeve (prosječna razina slaganja 4,53; std.dev. 0,77) dok se najmanje slažu s tvrdnjom da je poduzeće spremno na preuzimanje rizika (prosječna razina slaganja 3,15; std.dev. 0,98).

### Faktori birokracije

Razina prisutnosti faktora razvojno-poduzetničke orijentacije ispitana je upotrebom seta od 4 tvrdnje gdje su ispitanici iskazivali stupanj slaganja upotrebom skale od 1 do 5 gdje je 1 označavala potpuno ne slaganje a 5 potpuno slaganje s tvrdnjom.

Validnost tvrdnji o faktoru razvojno-poduzetničke orijentacije testirana je Cronbach  $\alpha$  pokazateljem gdje je vrijednost iznosila 0,896 što upućuje na zaključak da pitanja ispituju jednu dimenziju promatranja, odnosno da je struktura pitanja u upitniku valjana.

**Tablica 6:Cronbach alfa**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,626	4

Izvor: Izrada autorice

**Tablica 7:Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije**

Pitanja	1		2		3		4		5		Prosjek	Std.Dev.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
24.Koliko Vaše poduzeće strogo poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu?	0	0,00	1	1,33	2	2,67	34	45,33	38	50,67	4,45	0,62
25.Koliko je Vaše poduzeće detaljno i strogo formalno organizirano?	0	0,00	2	2,74	9	12,33	29	39,73	33	45,21	4,27	0,79
26.Koliko Vaše poduzeće ima autokratski način vođenja i centralizirano odlučivanje?	0	0,00	3	4,00	18	24,00	26	34,67	28	37,33	4,05	0,88
27.Koliko se u radu u Vašem poduzeću zahtijeva pisanih izvještaja i informacija?	0	0,00	0	0,00	2	2,70	33	44,59	39	52,70	4,50	0,56

Izvor: Izrada autorice

Ispitanici su iskazali najveću razinu slaganja na tvrdnju da se u radu u njihovom poduzeću zahtijevaju pisani izvještaji i informacije (prosječna razina slaganja 4,50; std.dev.0,56) dok se najmanje slažu s tvrdnjom da njihovo poduzeće ima autokratski način vođenja i centralizirano odlučivanje (prosječna razina odgovora 4,05; std.dev.0,88).

### Faktori socijalizacije

Razina prisutnosti faktora socijalizacije ispitana je upotrebom seta od 12 tvrdnje gdje su ispitanici iskazivali stupanj slaganja upotrebom skale od 1 do 5 gdje je 1 označavala potpuno ne slaganje a 5 potpuno slaganje s tvrdnjom.

Validnost tvrdnji o faktoru razvojno-poduzetničke orijentacije testirana je Cronbach  $\alpha$  pokazateljem gdje je vrijednost iznosila 0,949 što upućuje na zaključak da pitanja ispituju jednu dimenziju promatranja, odnosno da je struktura pitanja u upitniku valjana.

**Tablica 8:Cronbach alfa**

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,949	12

Izvor: Izrada autorice

**Tablica 9: Faktori socijalizacije**

Pitanja	1		2		3		4		5		Prosjek	Std.Dev.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
28. Koliko se u Vašem poduzeću cijeni svaki čovjek i kolika je orijentacija na ljude?	3	4,00	5	6,67	25	33,33	27	36,00	15	20,00	3,61	1,01
29. Koliko u Vašem poduzeću dominiraju odnosi povjerenja između zaposlenih?	1	1,33	8	10,67	30	40,00	27	36,00	9	12,00	3,47	0,89
30. Koliko je Vaše poduzeće pravedno u tretiranju svojih zaposlenih?	2	2,67	7	9,33	28	37,33	27	36,00	11	14,67	3,51	0,95
31. Koliko Vaše poduzeće razvija harmonične i skladne međuljudske odnose?	2	2,67	4	5,33	25	33,33	25	33,33	19	25,33	3,73	0,99
32. Koliko Vaše poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju?	2	2,67	13	17,33	41	54,67	15	20,00	4	5,33	3,08	0,83
33. Koliko Vaše poduzeće razvija neformalne prijateljske odnose rukovodilaca i izvršitelja?	3	4,05	7	9,46	27	36,49	26	35,14	11	14,86	3,47	1,00
34. Koliko u Vašem poduzeću postoji identifikacija i zadovoljstvo zaposlenih s poduzećem?	2	2,70	5	6,76	31	41,89	30	40,54	6	8,11	3,45	0,85
35. Koliko Vaše poduzeće uspješno rješava nastale konflikte?	9	12,00	22	29,33	29	38,67	13	17,33	2	2,67	3,63	0,92
36. Koliko Vaše poduzeće pruža sigurnost zaposlenima?	1	1,35	3	4,05	8	10,81	28	37,84	34	45,95	4,23	0,90
37. Koliko Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad?	0	0,00	4	5,33	13	17,33	33	44,00	25	33,33	4,05	0,85
38. Koliko je Vaše poduzeće otvoreno za nove ideje i	1	1,35	9	12,16	26	35,14	32	43,24	6	8,11	3,45	0,86

sugestije svojih zaposlenika?												
40. Koliko Vaše poduzeće pruža široke mogućnosti stručnog razvoja?	0	0,00	3	4,05	15	20,27	30	40,54	26	35,14	4,07	0,85

Izvor: Izrada autorice

Ispitanici su iskazali najveću razinu slaganja na tvrdnju da njihovo poduzeće pruža sigurnost zaposlenima (prosječna razina slaganja 4,23; std.dev.0,90) dok se najmanje slažu s tvrdnjom da njihovo poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju (prosječna razina odgovora 3,08; std.dev.0,83).

### Faktori održavanja statusa quo

Razina prisutnosti faktora održavanja statusa quo ispitana je upotrebom seta od 2 tvrdnje gdje su ispitanici iskazivali stupanj slaganja upotrebom skale od 1 do 5 gdje je 1 označavala potpuno ne slaganje a 5 potpuno slaganje s tvrdnjom.

Validnost tvrdnji o faktoru razvojno-poduzetničke orijentacije testirana je Cronbach  $\alpha$  pokazateljem gdje je vrijednost iznosila 0,208 što upućuje na zaključak o niskoj razini usklađenosti među tvrdnjama.

**Tablica 10: Cronbach alfa**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,208	2

Izvor: Izrada autorice

**Tablica 11: Faktori održavanja statusa quo**

Pitanja	1		2		3		4		5		Prosjek	Std.Dev.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
41. Koliko je Vaše poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije?	1	1,33	2	2,67	13	17,33	36	48,00	23	30,67	4,04	0,85
42. Koliko se u Vašem poduzeću poduzimaju samo	0	0,00	4	5,41	21	28,38	37	50,00	12	16,22	3,77	0,79

sigurni poslovi bez rizika?												
-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Izvor: Izrada autorice

Ispitanici su iskazali veći stupanj slaganja na tvrdnju da je njihovo poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije (prosječna razina slaganja 4,04; std.dev.0,85) u odnosu na tvrdnju da se u njihovom poduzeću poduzimaju samo sigurni poslovi bez rizika koju su ocijenili prosječnom razinom slaganja 3,77 (std.dev.0,79.)

### Faktor formalizacije

Razina prisutnosti faktora formalizacije ispitana je upotrebom 1 tvrdnje gdje su ispitanici iskazivali stupanj slaganja upotrebom skale od 1 do 5 gdje je 1 označavala potpuno ne slaganje a 5 potpuno slaganje s tvrdnjom.

**Tablica 12:Faktor formalizacije**

Pitanja	1		2		3		4		5		Prosjek	Std.Dev.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
43.Koliko Vaše poduzeće ima mnogo pravila i procedura za reguliranje ponašanja zaposlenih?	0	0,00	3	4,05	9	12,16	37	50,00	25	33,78	4,14	0,78

Izvor: Izrada autorice

Ispitanici su na tvrdnju da njihovo poduzeće ima mnogo pravila i procedura za reguliranje ponašanja zaposlenih iskazali prosječnu razinu slaganja 4,14 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,78.

### 3.2.3.Upravljanje promjenama u poduzeću Auto Hrvatska P.S.C

#### Upravljanje promjenama

Razina upravljanja promjenama ispitana je upotrebom seta od 6 tvrdnji gdje su ispitanici iskazivali stupanj slaganja upotrebom skale od 1 do 5 gdje je 1 označavala potpuno ne slaganje a 5 potpuno slaganje s tvrdnjom.

Validnost tvrdnji o faktoru razvojno-poduzetničke orijentacije testirana je Cronbach  $\alpha$  pokazateljem gdje je vrijednost iznosila 0,824 što upućuje na zaključak da pitanja ispituju jednu dimenziju promatranja, odnosno da je struktura pitanja u upitniku valjana.

**Tablica 13: Cronbach alfa**

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,824	6

Izvor: Izrada autorice

**Tablica 14: Upravljanje promjenama**

Pitanja	1		2		3		4		5		Prosjek	Std.Dev.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
44. Način na koji se stvari obavljaju jako je fleksibilan i lako se mijenja.	4	5,41	25	33,78	28	37,84	16	21,62	1	1,35	2,80	0,89
45. Poduzeće je kreativno prilikom provođenja promjena .	2	2,70	18	24,32	29	39,19	22	29,73	3	4,05	3,08	0,90
46. Lako se prilagođavamo i provodimo promjene kao odgovor na konkurenciju.	4	5,33	15	20,00	28	37,33	23	30,67	5	6,67	3,13	0,99
51. Novi i poboljšani načini poslovanja neprestano se usvajaju.	2	2,70	8	10,81	24	32,43	30	40,54	10	13,51	3,51	0,95
52. Različiti odjeli poduzeća često surađuju kako bi se provele promjene.	2	2,70	9	12,16	23	31,08	32	43,24	8	10,81	3,47	0,94
53. Komentari klijenata često vode ka promjenama.	2	2,70	8	10,81	31	41,89	28	37,84	5	6,76	3,35	0,87

Izvor: Izrada autorice

Dimenziju upravljanje promjenama tvori 6 tvrdnji.

Ukupna prosječna razina dimenzije upravljanje promjenama je 3,24 (std.dev.0,70) gdje je najveća prosječna razina utvrđena na česticu "Novi i poboljšani načini poslovanja neprestano se usvajaju." (prosječna vrijednost odgovora 3,51; std.dev.0,95) dok je najniža prosječna razina utvrđena na česticu "Način na koji se stvari obavljaju jako je fleksibilan i lako se mijenja.?" (prosječna vrijednost odgovora 2,80; std.dev.0,89).

### Stavovi o uvođenju promjena

Validnost tvrdnji o stavovima o uvođenju promjena testirana je Cronbach  $\alpha$  pokazateljem gdje je vrijednost iznosila 0,809 što upućuje na zaključak da pitanja ispituju jednu dimenziju promatranja, odnosno da je struktura pitanja u upitniku valjana.

**Tablica 15:Cronbach alfa**

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,809	5

Izvor: Izrada autorice

**Tablica 16:Stavovi o uvođenju promjena**

Pitanja	1		2		3		4		5		Prosjek	Std.Dev.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
47.Pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor.	4	5,33	16	21,33	33	44,00	16	21,33	6	8,00	3,05	0,98
48. Zaposlenici pokazuju interes za sudjelovanje u procesu provođenja promjena .	3	4,00	15	20,00	30	40,00	21	28,00	6	8,00	3,16	0,97
49. Menadžment poduzeća komunicira sa zaposlenicima tijekom uvođenja određene organizacijske promjene.	9	12,00	15	20,00	26	34,67	16	21,33	9	12,00	3,01	1,18



50.Pogreške vidimo kao mogućnost za učenje i usavršavanje.	3	4,00	4	5,33	20	26,67	34	45,33	14	18,67	3,69	0,97
54.Organizacijska kultura pridonosi oblikovanju ponašanja zaposlenika, njihovog razmišljanja, stava, uvjerenja i osjećaja prema određenim promjenama.	2	2,70	3	4,05	20	27,03	38	51,35	11	14,86	3,72	0,87
Stavovi o uvođenju promjena	1	1,33	8	10,67	35	46,67	25	33,33	6	8,00	3,33	0,7

Izvor: Izrada autorice

Dimenziju stavovi o uvođenju promjena tvori 5 tvrdnji.

Ukupna prosječna razina dimenzije stavovi o uvođenju promjena je 3,33 (std.dev.0,76) gdje je najveća prosječna razina utvrđena na česticu "Organizacijska kultura pridonosi oblikovanju ponašanja zaposlenika, njihovog razmišljanja, stava, uvjerenja i osjećaja prema određenim promjenama." (prosječna vrijednost odgovora 3,72; std.dev.0,87) dok je najniža prosječna razina utvrđena na česticu "Menadžment poduzeća komunicira sa zaposlenicima tijekom uvođenja određene organizacijske promjene " (prosječna vrijednost odgovora 3,01; std.dev. 1,18).

### 3.2.4.Testiranje hipoteza

Sukladno navedenom problemu i predmetu istraživanja, u radu se postavljaju dvije hipoteze:

**H1: Postoji povezanost između organizacijske kulture i upravljanja promjenama u poduzeću**

U današnjoj dinamičnoj okolini u kojoj djeluju poslovne organizacije, jasno je kako je organizacijska promjena postala ključna za njihov opstanak. Čovjek je po prirodi biće koje ima tendenciju suprotstavljati se bilo kakvoj promjeni, posebno ako je riječ o velikim, radikalnim promjenama, voli sigurnost i rutinu. Kako bi se ljudski otpor sveo na minimum i postigla zainteresiranost i spremnost zaposlenika na promjenu, potrebno je utjecati na njihov stav, ponašanje i razmišljanje. Ključnu ulogu ima organizacijska kultura koja svojim

običajima, vrijednostima i normama oblikuje ponašanje i stav zaposlenika u organizaciji. Na taj način djeluje na spremnost zaposlenika na promjenu a time i njezinu uspješnu provedbu.<sup>87</sup>

**Tablica 17: Korelacija**

		Correlations					
		faktori razvojno- poduzetni čke orijentacije	faktori birokracije	faktori socijalizacij e	faktori održava nja statusa quo	43. Koliko Vaše poduzeće ima mnogo pravila i procedura za reguliranje ponašanja zaposlenih?	Upravljanje promjenama
Upravljanje promjenama	Pearson	,810**	,186	,710**	,375**	,094	1
	Correlation						
	Sig. (1-tailed)	,000	,055	,000	,000	,212	
N		75	75	75	75	74	75

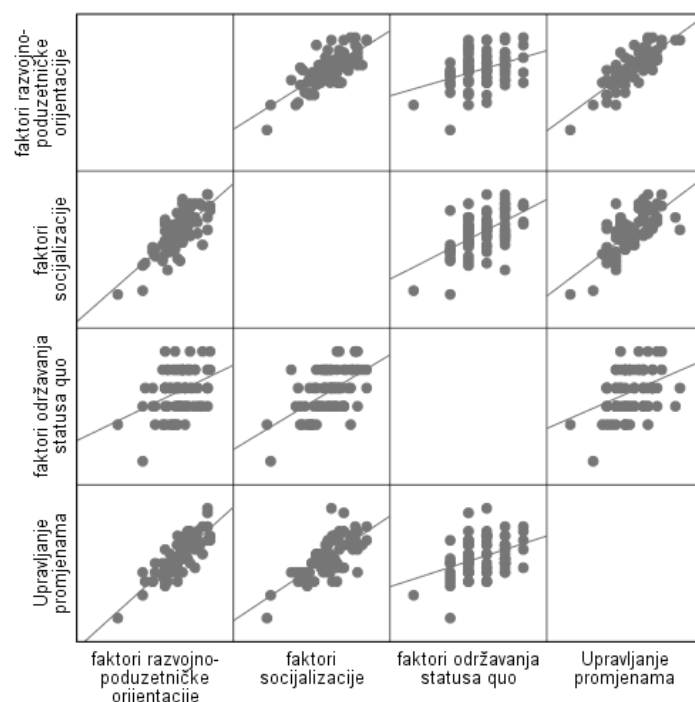
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Izvor: Izrada autorice

Testiranjem povezanosti između elemenata organizacijske kulture i upravljanja promjenama se može utvrditi postojanje pozitivne, statistički značajne povezanosti između faktora razvojno-poduzetničke organizacije i upravljanja promjenama ( $r=0,81$ ; emp  $p<0,001$ ) gdje je utvrđena pozitivna i jaka povezanost; faktora socijalizacije i upravljanja promjenama ( $r=0,71$ ; emp.  $p<0,001$ ) gdje je utvrđena pozitivna i jaka povezanost, te faktora održavanja statusa quo ( $r=0,38$ ; emp.  $p<0,001$ ) gdje je utvrđena pozitivna i slabija povezanost. Analiza je rađena upotrebom podataka o percepciji zaposlenika o organizacijskoj kulturi i upravljanju promjenama unutar istog poduzeća. Razdioba percepcije upravljanja promjenama i elemenata organizacijske kulture prezentira se dijagramom rasipanja.

<sup>87</sup> Belak S., Ušljebrika, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina, Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru, str. 80



**Graf 12: Dijagram rasipanja elemenata organizacijske kulture i upravljanja promjenama gdje je utvrđena povezanost**

Izvor: Izrada autorice

Pozitivno nagnut pravac (rastući) upućuje na zaključak da je porast razine upravljanja promjenama praćen porastom organizacijske kulture i suprotno.

Slijedom rezultata se donosi zaključak da se hipoteza H1 kojom se pretpostavlja da postoji povezanost između organizacijske kulture i upravljanja promjenama u poduzeću prihvaća kao istinita.

## **H2: Postoji povezanost između obilježja zaposlenika i stavova o uvođenju promjena u poduzeću Auto Hrvatska PSC.**

Kroz ovu hipotezu utvrdit će se postoji li povezanost između obilježja zaposlenika i stavova o uvođenju promjena u poduzeću. U procesima promjena organizacije često podcjenjuju ulogu menadžera i osoblja. Nepravovremenom i nedostatnom komunikacijom rukovoditelji se udaljavaju od zaposlenika koji su najviše pogođeni promjenama.<sup>88</sup> Tijekom procesa uvođenja

<sup>88</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A.: Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2014., str.68

promjena, organizacije često ignoriraju činjenicu da su zaposlenici već zauzeti dnevnim zadacima te ako moraju mijenjati način rada i sistema koji koriste, zaposlenici će se opirati.<sup>89</sup>

Stav o uvođenju promjena predstavlja ukupnu razinu stava dobivenu upotrebom seta od 5 tvrdnji gdje je Cronbach alpha analizom utvrđena valjanost korištenog instrumenta. Razlika u stavu o uvođenju promjena s obzirom na spol, napredak u karijeri, te usavršavanju testira se T-testom, dok je razlika s obzirom na ostale odabrane varijable testira ANOVA testom gdje je upotreba parametrijskog T-testa i ANOVA testa opravdana budući da varijabla ukupnog stava o uvođenju promjena ima obilježje kontinuirane numeričke varijable.

**Tablica 18: Stav o uvođenju promjena prema sociodemografskim obilježjima**

		Stavovi o uvođenju promjena			
Varijabla	Modaliteti	Prosjek	Standardna devijacija	testna vrijednost	P
1. Spol	Muško	3,29	0,77	0,80*	0,424
	Žensko	3,45	0,75		
2.Dob	do 25 godina	3,53	0,23	0,61**	0,657
	26 do 30 godina	3,43	0,91		
	31 do 40 godina	3,19	0,65		
	41 do 50 godina	3,63	0,71		
	51 do 60 godina	2,40	1,22		
	iznad 60 godina	3,20	0,00		
3.Stupanj obrazovanja:	stručno trogodišnje obrazovanje	3,30	0,42	0,31**	0,817
	stručno četverogodišnje obrazovanje (SSS)	3,29	0,65		
	viša stručna sprema (VŠS)	3,20	0,91		
	visoka stručna sprema (VSS)	3,42	0,78		
4.Ukupni radni staž (u godinama)	do 5	3,39	0,66	0,80**	0,497
	6-10	3,16	0,98		
	11-20	3,36	0,70		
	21-30	3,65	0,63		
	iznad 30	2,60	1,07		

<sup>89</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A.: Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2014., str.72

5.Koliko ste puta mijenjali zaposlenje?	Nijednom	3,10	0,85	1,62**	0,195
	Jednom	3,63	0,71		
	dva put	3,27	0,81		
	tri i više puta	3,29	0,63		
6.Radni staž u poduzeću Auto Hrvatska P.S.C. d.o.o. ( u godinama )	do 5	3,31	0,57	1,44**	0,231
	6-10	3,37	0,83		
	11-20	3,35	0,78		
	21-30	2,00	1,41		
	iznad 30	3,20	0,00		
8.Jeste li tijekom zaposlenja u poduzeću Auto Hrvatska P.S.C. d.o.o. napredovali?	Da	3,30	0,81	0,49*	0,628
	Ne	3,39	0,69		
9.Upotpunjujete li i proširujete stečena znanja?	da, stalno	3,47	0,75	3,19*	0,002
	Povremeno	2,91	0,60		
10.Koliko sati dnevno, u prosjeku, traje vaš radni dan?	od 6 - 8 sati	3,23	0,60	0,09**	0,914
	od 8-10 sati	3,26	0,78		
	više od 10 sati	3,56	0,65		
11.Kakav je Vaš odnos prema političkim strankama ?	ne želim odgovoriti na ovo pitanje	3,60	0,47	1,38**	0,257
	nisam član ni simpatizer neke stranke, niti me to zanima	3,22	0,80		
	nisam član, ali simpatiziram jednu stranku	3,27	0,64		
	član sam jedne od stranaka	4,07	0,46		

\*\* ANOVA test

\* T-test

Izvor: Izrada autorice

Prosječna razina stava o uvođenju promjena kod ispitanih muškaraca je za 0,16 bodova je manja u odnosu na ispitanice žene, te nije utvrđeno postojanje razlike ( $F=0,80$ ; emp.  $p=0,424$ ).

Najviša razina stava o uvođenju promjena je utvrđena među ispitanim zaposlenicima sa radnim stažem između 41 i 50 godina, dok je najniža razina utvrđena među ispitanim zaposlenicima sa radnim stažem između 31 i 40 godina, te testiranjem nije utvrđeno postojanje razlike ( $F=0,61$ ; emp.  $p = 0,657$ ).

Prema stupnju obrazovanja najviša razina stava o uvođenju promjena je utvrđena kod ispitanika sa visokim stupnjem obrazovanjem, dok je najniža utvrđena među ispitanicima sa višom stručnom spremom te testiranjem nije utvrđeno postojanje razlike ( $F=0,31$ ; emp.  $p = 0,817$ ).

Najviša razina stava o uvođenju promjena utvrđena je kod ispitanika sa radnim stažem između 21 i 30 godina, dok je najniža razina stava utvrđena među ispitanicima sa radnim stažem iznad 30 godina. Testiranjem nije utvrđeno postojanje razlike ( $F=0,80$ ; emp.  $p = 0,497$ ).

Ispitanici koji su jednom mijenjali zaposlenje su imali najvišu razinu stava o uvođenju promjena, dok je najniža razina stava utvrđena među ispitanim zaposlenicima koji nisu mijenjali zaposlenje. Testiranjem nije utvrđeno postojanje razlike ( $F=1,62$ ; emp.  $p=0,195$ ).

Najviša razina stava o uvođenju promjena je utvrđena kod ispitanih zaposlenika sa radnim stažem u Auto Hrvatska PSC između 6 i 10 godina, dok je najniža razina stava o uvođenju promjena utvrđena kod ispitanih zaposlenika sa radnim stažem od 21 do 30 godina. Testiranjem nije utvrđeno postojanje razlike ( $F=1,44$ ; emp.  $p=0,231$ ).

Ispitani zaposlenici koji su tijekom zaposlenja u Auto Hrvatska PSC napredovali su iskazali za 0,09 bodova niži stav o uvođenju promjena, dok testiranjem nije utvrđeno postojanje razlike ( $t=0,49$ ; emp.  $p = 0,628$ ).

Ispitani zaposlenici koji stalno upotpunjuju ili proširuju stečena znanja za 0,44 bodova su iskazali višu razinu stava o uvođenju promjena u odnosu na ispitanike koji povremeno upotpunjuju ili proširuju stečena znanja. Testiranjem je utvrđeno postojanje razlike ( $t=3,19$ ; emp.  $p=0,002$ ).

Najviša razina stava o uvođenju promjena je utvrđena među zaposlenicima kojima traje radni dan više od 10 sati, dok je najniža zaposlenicima kojima radni dan traje 6 do 8 sati. Testiranjem nije utvrđeno postojanje razlike ( $F=0,09$ ; emp.  $p=0,914$ ).

Ispitani zaposlenici koji su članovi stranke su iskazali najvišu razinu stava o uvođenju promjena, dok je najniža razina stava o uvođenju promjena utvrđena kod ispitanih zaposlenika koji nisu članovi ni simpatizeri neke stranke, te ih stranke niti ne zanimaju. Testiranjem nije utvrđeno postojanje razlike ( $F=1,38$ ; emp.  $p=0,257$ ).

Nakon provedenog testiranja je utvrđeno postojanje povezanosti između upotpunjavanju ili proširivanju znanja sa stavom o uvođenju promjena, dok povezanost sa ostalim odabranim sociodemografskim varijabalmu nije utvrđena, slijedom čega se može donijeti zaključak da se hipoteza H2 kojom se pretpostavlja da postoji povezanost između obilježja zaposlenika i

stavova o uvođenju promjena u poduzeću Auto Hrvatska PSC djelomično prihvaća kao istinita.

## 4. ZAKLJUČAK

Temeljni cilj ovog diplomskog rada bio je istražiti povezanost između organizacijske kulture i upravljanja promjena u poduzeću Auto Hrvatska P.S.C.. Provedeno je anketno ispitivanje na reprezentativnom uzorku od 75 zaposlenika. Kod obrade podataka korištene su metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja, metoda deskriptivne statistike i korelacijska analiza. Postavljene su dvije temeljne istraživačke hipoteze : H1:Postoji povezanost između organizacijske kulture i upravljanja promjenama u poduzeću i H2: Postoji povezanost između obilježja zaposlenika i stavova o uvođenju promjena u poduzeću Auto Hrvatska PSC.

U uvodnom dijelu rada iznesen je problem, svrha i cilj istraživanja. Prikazana je struktura rada i metode korištene kod istraživanja. Teorijski dio rada podijeljen je na dio u kojem se definiraju pojmovi organizacijske kulture, njeni elementi i glavne funkcije. U drugom dijelu rada izvršeno je definiranje pojma promjene, vrsta promjena te elementi provođenja promjena. U empirijskom dijelu rada, testirale su se početno postavljene hipoteze, izvršila se korelacijska analiza. Prva istraživačka hipoteza o postojanju povezanosti između organizacijske kulture i upravljanja promjenama u poduzeću se prihvaća s obzirom na rezultate korelacijske analize. Veza između organizacijske kulture i upravljanja promjenama je pozitivna, umjerena i statistički značajna te iznosi  $r=0,794$ ; emp.  $p<0,001$ . Hipoteza se prihvaća kao istinita, što znači da porast razine percepcije organizacijske kulture zaposlenika je praćen porastom percepcije o upravljanju promjenama. Razdioba percepcije upravljanja promjenama i organizacijske kulture prezentira se dijagramom rasipanja. Druga istraživačka hipoteza o postojanju povezanosti između obilježja zaposlenika i stavova o uvođenju promjena se također prihvaća s obzirom na rezultate korelacijske analize. Ispitani zaposlenici koji stalno upotpunjuju ili proširuju stečena znanja za 0,44 bodova su iskazali višu razinu stava o uvođenju promjena u odnosu na ispitanike koji povremeno upotpunjuju ili proširuju stečena znanja. Testiranjem je utvrđeno postojanje razlike ( $t=3,19$ ; emp.  $p=0,002$ ). Zaključno, teorijskim i empirijskim istraživanjem može se zaključiti kako je organizacijska kultura važan čimbenik u provedbi uspješne organizacijske promjene. Ukoliko poduzeće želi opstati na tržištu, mora provoditi promjene i upravljati s njima kako bi se ostvarila i održala konkurentna prednost.

Glavni nedostatak istraživanja je nedostupnost anketnog upitnika svim zaposlenicima, svi zaposlenici nemaju pristup službenom e- mailu, dok je velika većina zaposlenika iskoristila prava godišnjih odmora u vrijeme provođenja anketnog upitnika. Također, svi zaposlenici nisu jednako upućeni u poslovanje poduzeća i nemaju pristup jednakim informacijama. Jedan



od nedostataka je i pristranost zaposlenika pri odgovaranju anketnog upitnika zbog ostvarivanja što boljih rezultata.

## SAŽETAK

U današnjem dinamičnom i turbulentnom svijetu, promjene su stalne i neizbježne. Upravo provođenje organizacijskih promjena utječe na uspješnost poduzeća na tržištu i održavanje konkurentске prednosti. Planiranje je jedan je od ključnih faktora za uspješnost provođenja tih promjena, svejedno radi li se o malim ili radikalnim promjenama. Provođenje promjena nailazi na otpor zaposlenika, naime kako je promjena ljudskog faktora neizbježna, zaposlenici kao bića koja vole sigurnost i rutinu suprotstavljaju se tim promjenama. Ključnu ulogu u smanjenju otpora zaposlenika ima organizacijska kultura koja svojim vrijednostima, uvjerenjima, pravilima i normama utječe na ponašanje i stav zaposlenika. Organizacijska kultura je faktor koji utječe na uspješnost prihvatanja promjena od strane zaposlenika, ona izgrađuje spremnost zaposlenika na prihvatanje promjene. Cilj ovog diplomskog rada je uz pomoć empirijskog istraživanja u poduzeću Auto Hrvatska P.S.C. utvrditi povezanost između organizacijske kulture i procesa upravljanja promjenama.

**Ključne riječi:** *organizacijska kultura, promjena, upravljanje promjenama, poduzeće Auto Hrvatska P.S.C.*

## SUMMARY

In today's dynamic and turbulent world, change is constant and inevitable. It is precisely the implementation of organizational change that affects the success of a company in the market and maintains a competitive edge. Planning is one of the key factors for successful implementation of these changes, whether small or radical. Implementing change is met with employee resistance, namely that change in the human factor is inevitable, and employees as beings who love safety and routine are opposed to these changes. A key role in reducing employee resistance is played by an organizational culture that influences the behavior and attitude of employees through their values, beliefs, rules and norms. Organizational culture is a factor that influences the success of accepting change by employees, it builds the readiness of employees to accept change. The aim of this thesis is with the help of empirical research at Auto Hrvatska P.S.C. identify the link between organizational culture and change management processes.

**Keywords:** *organizational culture, change, change management, Auto Hrvatska P.S.C.*

## LITERATURA:

1. Aleksić, A. (2009): Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentne sposobnosti poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb
2. Aleksić, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, Oeconomica Jadertina
3. Alfirević, N.: Konkurentna sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003.
4. Alfirević, N., Garbin-Praničević, D., Talaja, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet, Split
5. Andrew H. Van de Ven (2004.): Organizational Change, For Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, Revised Edition, Edited by Nigel Nicholson, Pino Audia, and Madan Pillutla London: Blackwell Publishers
7. Bahtijarević-Šiber, F., Borović S., Buble M., Dujanić M., Kapustić, S. (1991.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb
8. Bedeković, V. i Lukačević, V. (2011). Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2 (2), 15-20.  
Virovitica
9. Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina br. 2., Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru, Zadar
10. Belak, S. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Sveučilište u Zadru, Zadar
11. Bogdanović, M. (2009): Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: Što i kako razvijati?, pregledni rad, Ekonomski fakultet, Split
12. Buble, M. (1997): Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet Split
13. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
14. Burnes, B (2004).: Managing Change – A Strategic Approach to Organisational Dynamics, Pearson Education Limited, Harlow
15. Cohen, A. R., Fink, S. L., Gadon, H., Willits, R. D. (1988): Effective Behavior in Organizations, IRWIN, Homewood, Illinois,
16. Madžar D.: Organizacijska kreativnost i konkurentna prednost poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2018.
17. Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R. (1990): Management and Organization, Palgrave Macmillan, London

18. Huber, G. P., Glick, W. H. (ed.) (1993): *Organizational change and redesign, Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford University Press, New York
19. Penava, S., Šehić, Dž.: Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika, *Ekonomski pregled*, 65 (6),
20. Robbins, S., P. (1996): *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Treće izdanje, MATE, Zagreb
21. Robbins S.P., Judge T.A. (2009.) *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Zagreb: MATE
22. Robbins, D. (1999): *Bourdieu and culture*, Sage, London
23. Sikavica, P. (2011): *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
24. Sikavica, P., Novak, M. (1999): *Poslovna organizacija*, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Inormator, Zagreb
25. Smirchich, L., (1983.): „Concepts of culture and organizational analysis“, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, *Organizational Culture*, pp. 339-358, str. 339
26. Vujić, V.: Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom, *Informatologija*, 43 (2), str. 90-95., 2010.,.
27. Zdrilić, I. Puvača, M.; Roso, D. (2010): Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, Zagreb, str. 509.
28. Žugaj, M. (2004): *Organizacijska kultura*, TIVA tiskara, Varaždin
29. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999): *Organizacija*, FOI, Varaždin
30. Wehrich, H., Koontz, H. (1994): *Menadžment*, Deseto izdanje, MATE, Zagreb,

## **POPIS TABLICA:**

Tablica 1. Definicije organizacijske kulture prema različitim autorima .....	10
Tablica 2. Kultura poduzeća - tipovi prema Dealu i Kennedyju.....	15
Tablica 3.Razlika između evolucijskih i revolucijskih organizacijskih promjena.....	24
Tablica 4: Cronbach alfa .....	49
Tablica 5:Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije.....	49
Tablica 6:Cronbach alfa .....	50
Tablica 7:Faktori razvojno-poduzetničke orijentacije.....	51
Tablica 8:Cronbach alfa .....	51
Tablica 9:Faktori socijalizacije .....	52
Tablica 10:Cronbach alfa .....	53
Tablica 11:Faktori održavanja statusa quo .....	53
Tablica 12:Faktor formalizacije .....	54
Tablica 13:Cronbach alfa .....	55
Tablica 14:Upravljanje promjenama .....	55
Tablica 15:Cronbach alfa .....	56
Tablica 16:Stavovi o uvođenju promjena.....	56
Tablica 17:Korelacija .....	58
Tablica 18:Stav o uvođenju promjena prema sociodemografskim obilježjima .....	60

## **POPIS SLIKA:**

Slika 1. Četiri osnovne funkcije organizacijske kulture.....	12
Slika 2 .Shematski prikaz kulture moći.....	18
Slika 3.Shematski prikaz kulture uloga.....	18
Slika 4. Shematski prikaz kulture zadatka .....	19
Slika 5.Shematski prikaz kulture pojedinca .....	19
Slika 6.Mjesto organizacijske klime unutar šireg organizacijskog sustava .....	21
Slika 7.Burke-Litwin model utjecaja organizacijskih promjena na izvedbu poduzeća .....	29
Slika 8.Prikaz „7 S modela“ .....	31
Slika 9.Osnovni podaci o poduzeću Auto Hrvatska PSC.....	39

## **POPIS GRAFOVA:**

Graf 1: Struktura ispitanika .....	40
Graf 2:Dob ispitanika .....	41
Graf 3:Stupanj obrazovanja ispitanika .....	42
Graf 4:Ukupni radni staž zaposlenika .....	43
Graf 5: Mijenjanje zaposlenja .....	43
Graf 6:Radni staž u poduzeću Auto Hrvatska P.S.C. d.o.o. ....	44
Graf 7:Radno mjesto ispitanika.....	45
Graf 8:Napredovanje u poduzeću Auto Hrvatska P.S.C. d.o.o. ....	46
Graf 9:Upotpunjavanje i proširivanje stečenih znanja .....	47
Graf 10:Prosječno trajanje radnog rada.....	47
Graf 11:Odnos prema političkim strankama .....	48
Graf 12:Dijagram rasipanja elemenata organizacijske kulture i upravljanja promjenama gdje je utvrđena povezanost .....	59

## **PRILOZI**

Prilog br. 1. – obrazac ankete

Poštovani,

Molim Vas da izdvojite nekoliko minuta svoga vremena za popunjavanje ankete o organizacijskoj kulturi i upravljanju promjenama. Anketa se provodi u svrhu pisanja diplomskog rada. Popunjavanje ankete u potpunosti je anonimno. Unaprijed Vam zahvaljujem na uloženom trudu i vremenu.

Matea Maretić, univ.bacc.oec.

1. Spol (zaokružite Vaš odgovor)

- a) M
- b) Ž

2. Dob:

- a) do 25 godina
- b) 26 do 30 godina
- c) 31 do 40 godina
- d) 41 do 50 godina
- e) 51 do 60 godina
- f) iznad 60 godina

3. Stupanj obrazovanja:

- 1) osnovna škola
- 2) stručno trogodišnje obrazovanje
- 3) stručno četverogodišnje obrazovanje (SSS)
- 4) viša stručna sprema (VŠS)
- 5) visoka stručna sprema (VSS)

4. Ukupni radni staž (u godinama):

- 1) do 5
- 2) 6-10
- 3) 11- 20
- 4) 21-30
- 5) iznad 30

5. Koliko ste puta mijenjali zaposlenje ?

- 1) nijednom
- 2) jednom
- 3) dva puta
- 4) tri i više puta

6. Radni staž u poduzeću Auto Hrvatska P.S.C.( u godinama )?

- 1) do 5
- 2) 6-10
- 3) 11-20

- 4)21-30  
5)iznad 30

7.Koje je Vaše radno mjesto ? ( popunite prazan prostor )

-----

8.Jeste li tijekom zaposlenja u poduzeću Auto Hrvatska P.S.C. napredovali ?

- 1) da  
2) ne

9. Upotpunjujete li i proširujete stečena znanja:

- 1) da, stalno  
2) povremeno  
3) veoma malo  
4) uopće ne

10. Koliko sati dnevno, u prosjeku, traje vaš radni dan:

- 1) do 4 sata  
2) 4 do 8 sati  
4) preko 8 sati  
5) ne mogu procijeniti

11.Kakav je Vaš odnos prema političkim strankama ?

- 1)član sam jedne od stranaka  
2)nisam član, ali simpatiziram jednu stranku  
3) nisam član ni simpatizer neke stranke, niti me to zanima  
4)ne želim odgovoriti na ovo pitanje

Odgovorite na sljedeća pitanja povezana s organizacijskom kulturom Vašeg poduzeća.(1-ni malo, 2-malo, 3-srednje, 4-prilično, 5-u potpunosti )

	1	2	3	4	5
12.Koliko je vaše poduzeće poduzetno i prodorno u djelovanju ?					
13.Koliko je Vaše poduzeće razvojno orijentirano i ulazi u nove projekte?					
14.Koliko je Vaše poduzeće okrenuto prema budućnosti i razvoju ?					
15.Koliko je Vaše poduzeće kreativno?					
16.Koliko u Vašem poduzeću pri odlučivanju					



dominira ekonomski kriterij?					
17.Koliko Vaše poduzeće ima ambiciozne i visoke ciljeve?					
18.Koliko je Vaše poduzeće dinamično u promjenama?					
19.Koliko je Vaše poduzeće stabilno i predvidljivo u djelovanju i organiziranju ?					
20.Koliko je Vaše poduzeće spremno na preuzimanje rizika?					
21.Koliko Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje?					
22.Koliko Vaše poduzeće provodi strogu kontrolu rada na svim razinama?					
23.Koliko Vaše poduzeće potiče kreativnost i inovacije u svim područjima?					
24.Koliko Vaše poduzeće strogo poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu?					
25.Koliko je Vaše poduzeće detaljno i strogo formalno organizirano?					
26.Koliko Vaše poduzeće ima autokratski način vođenja i centralizirano odlučivanje?					
27.Koliko se u radu u Vašem poduzeću zahtijeva pisanih izvještaja i informacija?					
28.Koliko se u Vašem poduzeću cijeni svaki čovjek i kolika je orijentacija na ljude?					
29.Koliko u Vašem poduzeću dominiraju odnosi povjerenja između zaposlenih?					
30.Koliko je Vaše poduzeće pravedno u tretiranju svojih zaposlenih?					
31.Koliko Vaše poduzeće razvija harmonične i skladne međuljudske odnose?					

32.Koliko Vaše poduzeće omogućava sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju?					
33.Koliko Vaše poduzeće razvija neformalne prijateljske odnose rukovodilaca i izvršitelja?					
34.Koliko u Vašem poduzeću postoji identifikacija i zadovoljstvo zaposlenih s poduzećem?					
35.Koliko Vaše poduzeće uspješno rješava nastale konflikte?					
36.Koliko Vaše poduzeće pruža sigurnost zaposlenima?					
37.Koliko Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad?					
38.Koliko je Vaše poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije svojih zaposlenika?					
40.Koliko Vaše poduzeće pruža široke mogućnosti stručnog razvoja?					
41.Koliko je Vaše poduzeće orijentirano na održavanje postojeće organizacije?					
42.Koliko se u Vašem poduzeću poduzimaju samo sigurni poslovi bez rizika?					

Označite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama ( 1- u potpunosti se ne slažem, 2-ne slažem se, 3-niti se slažem, niti ne slažem, 4-slažem se , 5- U potpunosti se slažem )

	1	2	3	4	5
44.Način na koji se stvari obavljaju jako je fleksibilan i lako se mijenja.					
45.Poduzeće je kreativno prilikom provođenja promjena .					
46.Lako se prilagođavamo i provodimo promjene kao odgovor na konkurenciju.					
47.Pokušaji provođenja promjena ne nailaze na otpor.					

48. Zaposlenici pokazuju interes za sudjelovanje u procesu provođenja promjena .					
49. Menadžment poduzeća komunicira sa zaposlenicima tijekom uvođenja određene organizacijske promjene.					
50.Pogreške vidimo kao mogućnost za učenje i usavršavanje.					
51.Novi i poboljšani načini poslovanja neprestano se usvajaju.					
52.Različiti odjeli poduzeća često surađuju kako bi se provele promjene.					
53.Komentari klijenata često vode ka promjenama.					
54.Organizacijska kultura pridonosi oblikovanju ponašanja zaposlenika, njihovog razmišljanja, stava, uvjerenja i osjećaja prema određenim promjenama.					